



Manual do Embaixador de Ética

Dr Paul Vorster
Fatima Rawat



Autores: Dr Paul Vorster & Fatima Rawat
Revisor principal: Prof Leon van Vuuren
Desenho e layout da capa: Elsie Weich
Editor da Série de Manuais de Ética: Prof Deon Rossouw

Manual do Embaixador de Ética

© The Ethics Institute (TEI) 2021

ISBN 978-0-620-92885-4

Publicado por: The Ethics Institute

Pretoria, South Africa

Website: www.tei.org.za

Contact: info@tei.org.za

© Os Direitos autorais são regidos ou detidos pela Creative Commons 2.5, isto significa que:

Significa: O Instituto de Ética (The Ethics Institute) concede o direito de descarregar e imprimir a versão electrónica, distribuir e difundir a obra gratuitamente, sob três condições: 1) Atribuição: O utilizador deve dar crédito aos dados bibliográficos conforme acima referido e deve tornar claros os termos da licença desta obra. 2) Sem fins comerciais: O utilizador não pode utilizar esta obra para fins comerciais nem vendê-la. 3) O texto não pode ser alterado: O utilizador não pode alterar, transformar, ou tirar partido desta obra. Nada nesta licença prejudica ou limita os direitos morais do autor. O Instituto de Ética (The Ethics Institute) reserva os direitos de propriedade intelectual dos materiais e processos gerados por nós antes ou durante a conclusão deste estudo. Tal inclui (mas não se limita a) processos de consulta, instrumentos de investigação e metodologias de elaboração de relatórios.

Este manual não constitui aconselhamento jurídico. Para obter aconselhamento jurídico sobre a conformidade com a Lei e os Regulamentos das Sociedades e a Lei de Emenda de Divulgação Protegida, consulte um consultor jurídico devidamente qualificado.



Outras publicações da série de manuais de ética do Instituto de Ética disponíveis em www.tei.org.za

Ethics Reporting Handbook (Manual de Relatórios de Ética) (2014)

Ethics Risk Handbook (Manual de Risco Ético) (2016)

Ethics and Compliance Handbook (Manual de Ética e Conformidade) (2017)

**Social and Ethics Committee Handbook (Manual do Comité Social e de Ética)
[2ª Edição] (2018)**

Ethics Office Handbook (Manual do Gabinete de Ética) (2018)

Codes of Ethics Handbook (Manual de Códigos de Ética) (2020)

Whistleblowing Management Handbook (Manual de Gestão de Denúncias) (2020)



Manual do Embaixador de Ética

Dr Paul Vorster
Fatima Rawat



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

Publicado por The Ethics Institute

Dedicatória

Prefácio do Instituto De Ética

Prefácio dos Autores

Capítulo 1: Introdução 1

- 1.1 Introdução 1
- 1.2 Objectivo do manual 2
- 1.3 Público-alvo 3

Capítulo 2: Introdução ao Embaixador de Ética 4

- 2.1 O que é um embaixador de ética? 4
- 2.2 Quem pode ser embaixador de ética? 4
- 2.3 Características de um embaixador de ética 5
- 2.4 O papel do embaixador de ética 6
- 2.5 Que conhecimentos deve ter o embaixador de ética? 10
- 2.6 Actividades que o embaixador de ética deve tentar evitar 10

Capítulo 3: Programa de Embaixadores de Ética 13

- 3.1 Introdução 13
- 3.2 Programa de embaixadores de ética 13
- 3.3 Diferenciação do papel de embaixador de ética 13
- 3.4 Quadro de gestão da ética 18
- 3.5 Implementação do programa de embaixadores de ética 24

Capítulo 4: Gestão do Programa do Embaixador de Ética	37
4.1 Gestão do programa de embaixadores de ética	37
4.2 Termos de referência	37
4.3 Plano de trabalho	39
Conclusão	41
Referências	42
Anexo A: Exemplo de Plano de Trabalho	43
Sobre os Autores	45
Sobre a Instituto De Ética	46

Dedicatória

Esta publicação é dedicada ao
Embaixador de Ética e Profissional de Ética
e todos quantos defendem a causa da ética nas suas
organizações e sociedades

O Instituto de Ética lançou sua *Série de Manuais de Ética* em 2012. O objetivo desta série é fornecer às pessoas responsáveis por governar e gerenciar a ética nas organizações orientações práticas sobre vários aspectos da institucionalização da ética organizacional. Esta série tornou-se altamente popular e é amplamente utilizada por profissionais de ética em várias partes do mundo.

O *Manual do Embaixador de Ética* é a oitava publicação da *Série de Manuais de Ética*. Ele preenche uma lacuna importante na série, pois se concentra em um aspecto que só foi mencionado superficialmente em alguns dos outros manuais da série. Os embaixadores da ética não estão cumprindo sua função de embaixador da ética em tempo integral, mas assumem suas responsabilidades de embaixador da ética além de suas responsabilidades normais de trabalho. O facto de ser uma responsabilidade a tempo parcial não deve levar a concluir que não é um papel importante que os embaixadores da ética desempenham nas organizações.

Os embaixadores da ética podem desempenhar um papel muito significativo em qualquer organização. São promotores da ética no domínio onde trabalham diariamente. Eles podem fornecer um apoio inestimável ao programa geral de gestão da ética de uma organização, pois estão intimamente familiarizados com o domínio específico em que operam e, assim, podem ajudar a tornar os padrões éticos da organização relevantes para seu contexto específico. Eles podem ser um recurso imediatamente disponível para seus colegas que possam ter dúvidas ou preocupações sobre ética na organização.

Os embaixadores da ética também podem ser os aliados mais importantes da função central de gestão da ética de uma organização. Dado que os embaixadores da ética estão dispersos por toda a organização, eles podem atuar como os “olhos e ouvidos” dos responsáveis pela gestão da ética. Os Embaixadores da Ética podem manter a função de gestão da ética informada sobre até que ponto os padrões éticos foram filtrados – e se enraizaram – em todos os níveis e em todas as áreas funcionais de uma organização.

Gostaria de agradecer aos meus colegas, Dr. Paul Vorster e Fatima Rawat, por escreverem esta última adição à série de manuais de ética do The Ethics Institute. Estou convencido de que sua rica experiência na implementação de programas de embaixadores da ética nas organizações será de grande valor para os leitores.

Além disso, gostaria de expressar minha sincera gratidão ao Integrity Fund da KBA-NotaSys por apoiar financeiramente a redação e publicação deste livro.

Prof Deon Rossouw

CEO: The Ethics Institute

Foi para nós um grande privilégio produzir este Manual do Embaixador de Ética. Ficou a martelar na nossa mente o pensamento e a ideia de um Programa de embaixadores de Ética durante muito tempo e estivemos desejosos de os converter num recurso que servisse de guião para os profissionais de ética.

Gostaríamos de manifestar os nossos sinceros agradecimentos e apreço ao Professor Deon Rossouw e ao Professor Leon Van Vuuren pelo seu tempo, visão e orientação ao ajudarem-nos a moldar o conteúdo deste Manual. O Programa de embaixadores de Ética foi uma ideia surgida durante uma profunda discussão no *bushveld*¹ sul-africano. Sentimo-nos privilegiados por ter tornado estas ideias 'reais'.

A todos os profissionais de ética: esperamos que este manual vos inspire a introduzir e implementar, com sucesso, um Programa de embaixadores de Ética na vossa organização, como um impulsionador da vossa visão ética.

A todas as organizações, é nossa esperança que este programa faça uma diferença positiva na vossa cultura ética organizacional e acelere uma abordagem ética baseada em valores nas vossas actividades diárias.

Melhores cumprimentos,

Dr Paul Vorster and Fatima Rawat

¹Nota do Tradutor: savana tropical

1.1. Introdução

A maioria das funções de gestão da ética tendem a ser sobrecarregadas por uma multiplicidade de responsabilidades (consultar o *Manual do Gabinete de Ética*), aliadas a recursos limitados, e podem não conseguir, na totalidade, obter informações em tempo real do que se passa na organização do ponto de vista ético. É muitas vezes uma tarefa muito difícil para a função de gestão da ética alcançar um ponto em que se torne suficientemente influente para fazer toda a diferença, melhorando a cultura ética organizacional. Mesmo um gabinete de ética bem dotado não pode ter êxito se não tiver o apoio activo de vários intervenientes internos.

A introdução de Embaixadores de Ética (funcionários que assumem o papel de promotores da ética) nas organizações foi, portanto, considerada uma intervenção com impacto, não só para ajudar a melhorar a função de gestão da ética, mas também para envolver mais directamente os funcionários na ética em toda a organização. Os embaixadores de ética (daqui em diante referidos simplesmente como 'embaixadores') são funcionários respeitados na organização que actuam como a pessoa 'a quem se recorre' para assuntos relacionados com a ética no seu domínio e divulgam ampla e profundamente a ética.

A introdução de embaixadores na organização faz parte de um programa dedicado à mudança e desenvolvimento organizacional, com o objectivo de melhorar a cultura ética da organização.

Um dos principais objectivos do programa de embaixadores é melhorar ainda mais o alcance e a eficácia da função de gestão da ética e servir de método destinado a melhorar e ajudar os profissionais de ética a gerir melhor a ética das organizações. Um aspecto mais importante ainda é que o programa visa acelerar a construção de uma cultura ética organizacional, garantindo que a função ética abranja um público mais vasto de funcionários e obtenha uma comunicação bidireccional de alta qualidade entre ela e os intervenientes internos da organização (funcionários).

Outro objectivo principal do programa de embaixadores é aliviar o fardo que recai sobre o profissional de ética e ajudar a função de gestão da ética a explorar rapidamente a cultura ou o clima ético das suas organizações, com o objectivo de as reforçar de forma significativa. Consequentemente, têm sido instituídas inúmeras tipologias do

programa de embaixadores de ética nas organizações ao longo dos anos e muito se tem aprendido sobre os factores que tornam estes programas bem ou mal sucedidos.

O presente *Manual do Embaixador de Ética* é uma orientação sobre a forma como os programas dos embaixadores funcionam. São também propostos os factores que podem torná-los uma contribuição bem sucedida ao arsenal de intervenções de mudança ética do profissional de ética. O manual define ainda as responsabilidades dos embaixadores; define as competências-chave de que necessitam; avalia a formação, competências e conhecimentos teóricos necessários para o papel de embaixador; e descreve como um programa desta natureza pode ser instituído no âmbito do plano de gestão da ética da organização. Também fornecemos algumas orientações sobre como medir o sucesso do programa de embaixadores de ética ao longo da sua duração.

Outro objectivo importante é dissipar a confusão existente quanto ao papel de campeão de ética e de embaixador de ética na organização. Também não deve ser confundido com o papel de profissional de ética. Contrastaremos estas funções como uma forma de expressar claramente o que define o papel de embaixador na organização e rever as diferenças salientes entre estas funções relacionadas com a ética.

1.2. Objectivo do manual

O objectivo deste manual, o 8º da série de manuais de ética do TEI, é definir:

- (i) o que é um embaixador de ética,
- (ii) como os embaixadores podem apoiar a função de gestão da ética e o profissional de ética,
- (iii) o que é um programa de embaixadores de ética e
- (iv) o que faz com que os programas dos embaixadores de ética tenham êxito.

Esperamos que a experiência que adquirimos durante a implementação do programa de embaixadores venha a equipar melhor as organizações, tanto para implementar estes programas como para garantir o seu sucesso.

1.3. Público-alvo

Esperamos que este Manual venha a ser um guia de referência útil para organizações de todas as dimensões e níveis de maturidade ética, sejam elas do sector Privado, Público Sector Empresarial do Estado (SOE) ou Estatal (SOC) ou dos sectores públicos da economia.

Embora o Manual deva ser de particular interesse para o profissional de ética, é também um guia útil para qualquer pessoa que deseje instituir ou reforçar a cultura ética da sua organização, ou mais especificamente, implementar um programa de embaixadores de Ética.

2.1. O que é um embaixador de ética?

O embaixador de ética (também referido por vezes como promotor de ética) é essencialmente um **facilitador de ética** dentro da organização que abre uma linha de comunicação com os funcionários sobre a ética (ou seja, comportamento esperado e comportamento em conformidade com os valores da organização). Não se trata de um papel altamente formal.

Os embaixadores são promotores informais, campeões e guardiões da causa ética na organização. São considerados líderes de opinião respeitados, independentemente da sua posição/designação ou cargo regular que desempenhem dentro da organização.

O papel principal do embaixador é o de ser a pessoa 'a quem se recorre' em matéria de ética numa determinada divisão, região, departamento, agrupamento e/ou secção da organização (referimo-nos a todas estas áreas como sendo o *domínio* do embaixador). Os embaixadores apoiam a função de gestão da ética e respondem perante ela.

2.2. Quem pode ser embaixador de ética?

O embaixador de ética pode:

- Ser qualquer pessoa que trabalhe na organização a tempo inteiro
- ter qualquer especialidade e/ou cargo
- existir a qualquer nível de trabalho, desde o nível operacional até ao nível mais alto. É importante desfazer a noção de que os embaixadores só funcionam em posições de liderança na organização.

Normalmente, os embaixadores são nomeados dentro da organização, por pares e/ou pela própria função de gestão da ética. Dependendo da dimensão da organização, poderiam ser nomeados muitos embaixadores para assumir as suas funções em diferentes divisões e níveis de funções. O papel de embaixador não é um cargo a tempo inteiro. É uma responsabilidade acrescida para os funcionários que já desempenham um papel primordial na organização. Embora os embaixadores possam influenciar positivamente os funcionários fora do seu domínio primário, os embaixadores tendem

a concentrar-se no domínio que engloba a sua especialidade directa ou o seu cargo (ou seja, onde passam a maior parte do seu tempo na organização).

Qualquer pessoa nomeada para desempenhar o papel de embaixador deve *ser considerada credível, digna de confiança e ter a capacidade de raciocinar clara e eficazmente sobre a ética* (ou seja, distinguir entre o certo e o errado). É também importante que estes nomeados tenham **um sentido de** consciência e sensibilidade ética (ou seja, a capacidade de detectar desafios e dilemas éticos antes que estes se tornem problemáticos) e tenham uma postura contra *comportamentos/decisões antiéticos, isto é, demonstrem coragem ética*. É importante lembrar que os nomeados para um programa desta natureza não têm necessariamente todas estas características no início. A questão que tem de ser colocada é se o funcionário tem o *potencial latente* para poder cumprir este papel com alguma formação.

Por outras palavras, os embaixadores devem ter a perspicácia de *identificar os desafios éticos e ter a coragem ética de fazer algo a respeito destes desafios na sua esfera de influência, juntando os funcionários à causa ética*.

2.3. Características de um embaixador de ética

Os embaixadores de ética são:

- Conhecidos por terem uma boa reputação.
- Influentes e dignos de confiança.
- Conhecidos por fazerem a coisa certa (ou seja, por serem íntegros).
- Conhecidos por se erguerem e falarem contra condutas pouco éticas.
- Pessoas que compreendem a causa ética organizacional mais geral.
- Capazes de convencer os cépticos da organização de que a ética é uma consideração comercial importante.
- Pessoas com tacto na forma como operam com outros na organização (ou seja, adoptam uma abordagem sem juízos de valor para a resolução de problemas).
- Facilmente abordáveis e acessíveis.

- Pessoas não sobrecarregadas com as responsabilidades do seu papel principal e
- Capazes de assumir as funções de embaixador como uma responsabilidade primordial.

2.4. O papel do embaixador de ética

Essencialmente, o papel de embaixador é um papel de influência. Os funcionários devem estar explicitamente cientes de quem são os seus embaixadores, *confiar* e *respeitá-los* e ouvi-los quando falam.

Os embaixadores são a pessoa a *quem se recorre no que respeita à ética num domínio*. Embora este possa parecer um ponto muito simples, a sua importância para a função de gestão da ética não pode ser sobrestimada. A função de gestão da ética é frequentemente sobrecarregada por funcionários que procuram assessoria sobre a ética ou que executam outras tarefas, ou quando há um envolvimento insuficiente dos funcionários na função de gestão da ética em geral.

Os embaixadores actuam como facilitadores da ética. Isto significa que ajudam os funcionários a resolver os seus próprios desafios éticos sem se envolverem demasiado directamente nos desafios éticos em si. Esta é uma linha ténue para os embaixadores, que não só devem ser capazes de ajudar os funcionários a fazer a coisa certa (ou seja, agir de forma ética e tomar decisões éticas) sem ficarem demasiado sobrecarregados directamente, mas também têm a responsabilidade de ajudar a resolver os desafios éticos enfrentados pelos funcionários nas suas actividades de trabalho do dia-a-dia.

Os embaixadores de ética não são a polícia da ética da organização. O seu papel é convencer os funcionários a tomarem a atitude correcta sem nunca os repreender. O seu papel é apenas o de orientar os funcionários na direcção certa, de uma forma emocionalmente inteligente e com tacto, garantindo ao mesmo tempo que as decisões e acções sejam regularmente testadas em relação aos valores e normas da organização.

Num certo sentido, o embaixador actua como um veículo de informação ética e é considerado a voz da função de gestão da ética. O seu papel inclui a divulgação e distribuição da mensagem ética na organização, para além dos esforços de comunicação da função de gestão da ética. Nada é mais pessoal e produz maior impacto do que um colega de confiança falar a linguagem ética aos funcionários no seu próprio domínio de influência.

Os embaixadores criam um sentido ético comum ao estimular a conversa sobre a ética. Fazem-no levantando questões de natureza ética em discussões formais e informais com os seus colegas, a fim de criar uma linguagem e um sentido ético comum. E, deste modo, um sentido comum do 'bem'. A 'conversa sobre ética' muda a forma como os funcionários pensam sobre a ética através do poderoso poder simbólico da construção de um vocabulário ético. Embora isto possa parecer trivial, a maioria das organizações e os seus funcionários muitas vezes não associam a linguagem a comportamentos, acções e/ou decisões específicas que afectem o grau a que os funcionários atribuem um significado ao que é, e ao que não é ético. Para compreender o que é certo e errado, os funcionários devem saber o que se espera deles em relação ao comportamento ético, mas também saber quais são os limites. Isto só pode ser alcançado através da criação de um vocabulário comum de ética.

Portanto, os embaixadores expandem o vocabulário de ética nos seus domínios de influência e ajudam a criar um ambiente psicologicamente seguro para que outros falem abertamente sobre a ética. Isto ajuda os funcionários a reforçar a sua consciência e sensibilidade éticas.

É interessante notar que a implementação de um simples inquérito sobre a ética numa organização tem, inúmeras vezes, o efeito de aumentar a conversa sobre ética entre os funcionários. Isto é puramente o resultado de associar uma linguagem à ética no contexto organizacional. Os embaixadores têm muito mais impacto do que um simples inquérito, pois podem traduzir activamente a ética do simbólico para o pragmático na linguagem específica do seu domínio de influência.

Em suma, os embaixadores criam um significado comum de ética com os seus colegas, que se torna um significado comum do sentido colectivo do que é 'bom' em todos os domínios da organização. Se os embaixadores falarem a mesma linguagem ética e puderem transferir esta linguagem através dos seus domínios de influência com sucesso, os embaixadores podem criar um sentido comum de ética para toda a organização, o que reforçará a sua cultura ética.

Os embaixadores também prestam serviços de assessoria em ética aos seus colegas dentro do seu próprio domínio de especialização. Por exemplo, um embaixador que trabalha na divisão de aquisições pode iniciar conversas sobre desafios éticos relativos a conflitos de interesse, presentes e/ou como tornar o processo de aquisições mais transparente, justo e objectivo. Podem também ser capazes de ajudar e aconselhar o departamento de aquisições, assim como os funcionários, a resolver os seus próprios desafios e dilemas em matéria de ética.

Um embaixador que trabalha no domínio de finanças organizacionais pode, por outro lado, sensibilizar sobre regras financeiras, legislação, políticas e procedimentos relacionados com gastos ou investimentos responsáveis. Além disso, tal embaixador pode também comunicar a ética como forma de responsabilidade fiduciária e ajudar o departamento e os seus funcionários a resolver os desafios e dilemas éticos relacionados com os gastos, a dotação orçamental e outros desafios éticos relacionados com as finanças.

Os embaixadores também garantem que a ética permaneça na agenda de trabalho, tanto das reuniões formais como informais. Tendem a funcionar como um 'elo de delimitação' entre a função de gestão da ética e os funcionários da organização. Sempre que possível, pode-se, e deve-se, recorrer aos embaixadores de ética para comunicar iniciativas éticas aos funcionários.

Os embaixadores ajudam a resolver muitos problemas de uma só vez. Os embaixadores operam num domínio primário da organização. Isto significa que possuem conhecimentos profissionais específicos para a sua área de especialização e de trabalho. Uma vez formados em ética e tomada de decisões éticas, dispõem das competências necessárias para aconselhar os funcionários sobre como superar os seus próprios desafios e dilemas éticos. Isto coloca o Embaixador de Ética em vantagem em relação ao profissional de ética, que possui amplos conhecimentos éticos, mas não necessariamente os conhecimentos contextuais e de conteúdo em que os funcionários operam. Os embaixadores actuam como os olhos e ouvidos da função de gestão da ética. Uma vez que o embaixador é a pessoa a quem se recorre para tratar de questões relacionadas com a ética num domínio muito específico, e numerosos embaixadores podem operar em muitos domínios, um programa de embaixadores pode ajudar com facilidade e eficácia a função de gestão da ética a aliviar a sua carga em matéria de serviços de assessoria em ética. Os embaixadores são encarregues de saber quais

são as principais actividades, dilemas e desafios éticos que os seus colegas enfrentam no dia-a-dia. Dependendo da forma como um núcleo de embaixadores (um grupo de embaixadores de ética destacados) foi mobilizado em toda a organização, os embaixadores podem fornecer informações críticas à função de gestão da ética sobre as questões éticas enfrentadas dentro de cada domínio organizacional. Se forem geridos correctamente pela função de gestão da ética, estes dados 'em tempo real' podem ser inestimáveis para dirigir intervenções especializadas com o máximo impacto. Esta comunicação não deve ser confundida com a comunicação de comportamentos anti-éticos. O embaixador irá reportar oportunidades, temas, riscos, questões e desafios éticos anónimos enfrentados de uma forma geral, mas útil, para que estes possam ser accionados pela função de gestão da ética. É importante entender que os embaixadores não são pessoas que espalham rumores, devendo tratar a informação que lhes é dada pelos funcionários com a máxima confidencialidade.

Em resumo, o papel do Embaixador de Ética é o de :

- agir como a 'pessoa a quem se recorre' no que diz respeito à ética num dado domínio.
- estimular a conversa sobre ética na organização (ou seja, falar formal e informalmente sobre a ética, fazer a coisa certa e fazer com que outros funcionários façam o mesmo).
- garantir que a ética permaneça na agenda das reuniões, tanto formais como informais (sempre que possível).
- agir como um recurso ético para os funcionários (os seus colegas mais imediatos) que estejam cientes das suas capacidades de assessoria, facilitação e influência.
- comunicar consistentemente os argumentos a favor da ética nos negócios e vender a ética mesmo aos cépticos mais renitentes.
- agir como um elo de ligação entre a função de gestão da ética e o seu domínio (com todos os funcionários nesse domínio).

2.5. Que conhecimentos deve ter o embaixador de ética?

Para aumentar a sua eficácia, os embaixadores de ética devem fazer um esforço concertado no sentido de conhecer a sua organização. Assim sendo, os embaixadores devem possuir um claro entendimento e conhecimento do seguinte:

- O conteúdo do código de ética, código de conduta e os valores/convicções da organização em que operam.
- O conteúdo de outras políticas relativas à ética ou ao risco na organização (ou seja, políticas de ofertas, políticas de conflitos de interesses, políticas de denúncia de irregularidades e segura, políticas de aquisições, etc.).
- O que os seus colegas consideram desafiante em relação à ética.
- Que dilemas, desafios e problemas éticos os seus colegas enfrentam.
- Até que ponto a ética é uma questão a ter em conta nas reuniões, tanto formal como informalmente, no seu domínio.
- Se a ética é apoiada no seu domínio de influência pela direcção.
- Se os funcionários podem não estar claros sobre uma política, regra, processo ou procedimento (isto é, como denunciar uma conduta não ética, observância do código de conduta, saber como denunciar uma conduta antiética, etc.).
- Se existem tipos de conduta/comportamento antiético com que se tenham deparado directamente e as suas possíveis causas.
- Se há cépticos no seu domínio que podem atrasar o processo de tornar a ética real.
- Se existem processos, políticas e/ou procedimentos, ou a sua existência, que podem tornar difícil aos funcionários fazer a coisa certa.

2.6. Actividades que o embaixador de ética deve tentar evitar

Os embaixadores de ética devem ter uma mentalidade de **‘observar e ajudar’** em

relação a comportamentos antiéticos e devem desempenhar um papel de assessoria para orientar os funcionários a resolver os seus próprios desafios éticos ou a resolver dilemas éticos. Uma forma simples de pensar sobre esta matéria é que o embaixador é um veículo de informação ética.

Embora possam envolver-se em questões de conteúdo (ou seja, explicar normas, políticas, etc.), devem sempre tentar permanecer distantes dos funcionários que possam estar envolvidos em actividades pouco éticas. A seguir são enumeradas algumas das actividades e papéis que os embaixadores devem tentar evitar, tanto quanto possível:



Envolver-se demasiado, pessoal ou emocionalmente, nos desafios éticos/na conduta antiética dos funcionários. Os embaixadores devem entender que não têm capacidade de resolver todos os desafios éticos que os funcionários enfrentam na sua esfera de influência. Ao mesmo tempo que prestam apoio, devem manter a sua neutralidade. Ou seja, exercer um papel de facilitador. Por outras palavras, os funcionários devem ser apoiados pelos embaixadores para tomarem as decisões certas.

Ser o embaixador 'ético' (ou seja, os embaixadores de ética devem orientar, e não dizer às pessoas como devem/não devem comportar-se).



Ser pregadores (ou seja, os embaixadores devem evitar trazer para o domínio ético os seus pontos de vista ou valores religiosos particulares. Embora isto possa ser uma fonte de ética para eles, muitos funcionários podem não seguir ou compreender os mesmos princípios ou pontos de vista. O embaixador de ética deve, portanto, aprender a falar de ética laica na organização. Isto significa que o embaixador deve trazer os funcionários de volta aos valores e padrões éticos da organização e raciocinar de uma maneira imparcial sobre o certo e o errado, sempre que tal for possível. O embaixador nunca deve 'dar lições' nem 'forçar' os funcionários a adoptar os seus valores ou crenças pessoais.



Deixar o papel de embaixador sobrepor-se às suas outras responsabilidades de trabalho. Embora o papel de embaixador seja importante, deve ser equilibrado com o papel principal do funcionário. Lembre-se que os embaixadores são também funcionários a tempo inteiro, com

responsabilidades que lhes são atribuídas pelo seu papel principal. Se o embaixador não puder lidar com a responsabilidade adicional de ser um embaixador de ética, a função de gestão da ética deve aliviá-lo de certas responsabilidades de embaixador ou fornecer-lhe mais recursos para realizar o trabalho. A função de embaixador nunca deve interferir com o papel principal de um funcionário. Uma regra de ouro é que a responsabilidade do embaixador não deve constituir mais de 10% dos seus indicadores-chave de desempenho globais).



Falar por confiança. A confiança está no cerne do papel de embaixador de ética. Quando os funcionários abordam o embaixador, devem estar cientes de que o que é revelado é confidencial. Quando o embaixador discute os principais desafios enfrentados no seu domínio com o profissional de ética, não são mencionados nomes, existe apenas um relato dos principais desafios éticos e dilemas enfrentados com maior frequência. Por outras palavras, a informação partilhada pelo embaixador com a função de gestão da ética encontra-se a um nível elevado e centra-se apenas nas tendências e preocupações gerais.

3.1. Introdução

Nesta parte do Manual, discutimos o que um programa de embaixadores de ética implica, como diferenciar o papel de embaixador de outros papéis relacionados com a ética na organização, onde o programa de embaixadores se situa no âmbito da gestão da ética, bem como possíveis passos para implementar o programa.

3.2. Programa de embaixadores de ética

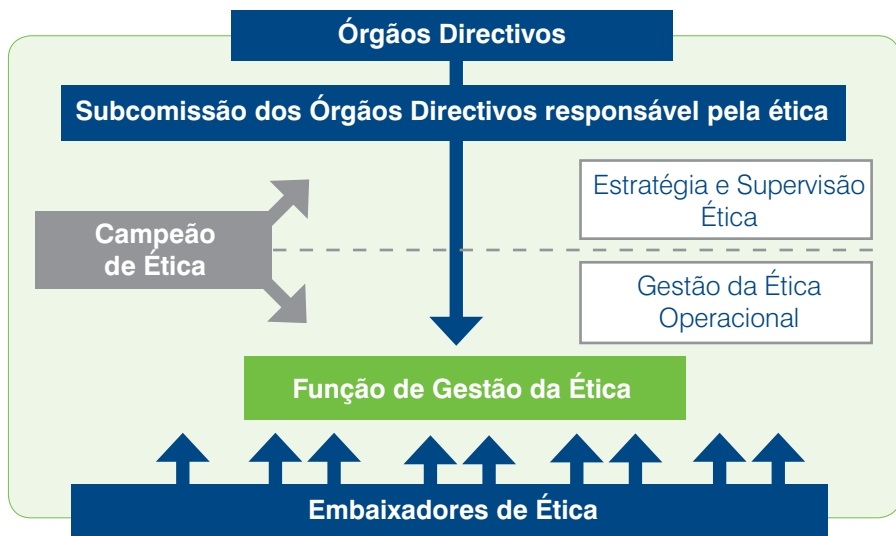
Um programa de embaixadores de ética é uma intervenção estruturada, na qual a função de gestão da ética estabeleceu um processo para a nomeação, selecção, formação, afectação, coordenação e gestão de um grupo de facilitadores da ética dispersos por toda a organização. O programa define e estrutura claramente como os embaixadores funcionarão, qual será o seu foco e como o progresso rumo aos objectivos será medido e avaliado.

Embora um programa de embaixadores tenha muitas vantagens para a função de gestão da ética e para a organização, a sua eficácia é principalmente determinada pela forma como o programa é gerido, e como os embaixadores são seleccionados, formados e mobilizados para a obtenção do efeito máximo. Como tal, a eficácia de qualquer programa de embaixadores é determinada em grande medida pela função de gestão da ética e pelo profissional de ética que necessita de utilizar eficazmente este recurso.

3.3. Diferenciação do papel de embaixador de ética

O trabalho do embaixador de ética insere-se na função de gestão da ética operacional (ou seja, tarefas de gestão da ética na linha da frente) que, por sua vez, apoia, directa e indirectamente, os objectivos estratégicos de ética da organização.

A figura 1 apresenta alguma visão da estrutura hierárquica das funções relacionadas com a ética e das funções dos principais actores da ética na organização.



Embaixadores de ética e as funções de governação e de gestão da ética

Pode notar-se pela figura que os embaixadores são mobilizados pela função de gestão da ética. Por conseguinte, o profissional de ética é o gestor dos funcionários na sua função de embaixador. Isto significa que a função de ética atribui tarefas e responsabilidades aos funcionários na sua função de embaixador. A relação embaixador–profissional de ética é mais uma parceria do que uma relação de gestão em si. Lembre-se que o embaixador tem uma função profissional principal e é gerido pelo seu gestor directo, e não pelo profissional de ética. Por conseguinte, quaisquer responsabilidades ou tarefas adicionais atribuídas ao embaixador de ética devem ser primeiro assinadas pelo gestor directo do embaixador e devem ser sempre mantidas em segredo.

Na secção seguinte destacaremos as principais diferenças entre os vários intervenientes do papel de ética, nomeadamente o embaixador, o campeão de ética e o profissional de ética. É especialmente importante entender a diferença entre o papel de embaixador e o de campeão, que muitas vezes se confundem.

O papel de campeão de ética

O campeão de ética é normalmente um membro da equipa de gestão executiva de uma organização e é considerado o titular executivo do programa de gestão da ética da organização.

Enquanto que o campeão de ética defende a ética a um nível superior da organização, e tem sobretudo um papel simbólico que envolve campanha a favor da ética organizacional e recursos para a função de gestão da ética, o embaixador actua como um recurso ético directo para os funcionários dentro da sua esfera de influência a qualquer nível da organização.

De uma forma mais grosseira, poderíamos argumentar que o *campeão de ética* é o *verdadeiro político da ética na organização*, que tenta persuadir os órgãos directivos e a direcção executiva da organização a financiar adequadamente a função de gestão da ética e a levar a ética tão a sério como outras considerações estratégicas, financeiras e operacionais.

Por outro lado, o embaixador é um *soldado da ética*, que deve ser bem versado nas políticas, regras, procedimentos, valores, convicções e desafios/dilemas éticos das organizações, a fim de prestar *assessoria de primeira linha aos funcionários* relativamente a estes desafios e defender a visão ou o quadro ético da organização.

O campeão de ética está posicionado num papel de ligação entre a estratégia e a supervisão da ética, tal como executada pelos órgãos directivos ou por uma sub-comissão dos órgãos directivos responsável pela ética, e a função de gestão da ética operacional, que é da competência directa do gabinete de ética e do profissional de ética na organização.

Ao contrário do campeão de ética, os *embaixadores de ética* devem ser muito *acessíveis aos seus colegas e ser capazes de os ajudar a resolver dilemas e desafios éticos, encorajá-los a falar sobre ética de forma assertiva, mas com tacto, promover o comportamento ético e a tomada de decisões éticas, bem como ajudar no processo de comunicação bidireccional entre a função de gestão da ética e os funcionários (o seu papel de veículo).*

Na tabela a seguir, é apresentado um breve resumo das diferenças mais salientes entre o embaixador de ética e o campeão de ética.

Embaixador de Ética	Campeão de ética
Nomeado pelos seus colegas do domínio e/ou na função de gestão da ética.	Nomeado pelos órgãos directivos e/ou pela direcção executiva.
Vários embaixadores de ética podem operar numa única organização.	Apenas um campeão de ética opera numa única organização.
Os embaixadores de ética operam a qualquer nível de trabalho.	Os campeões de ética operam a nível de órgão superior/executivo/directivo.
Oferece serviços de assessoria em ética de primeira linha aos funcionários no seu domínio de influência.	Faz campanha a favor da ética a nível da governação da organização.
Abrange os limites entre a função de gestão da ética e os funcionários.	Abrange os limites entre a supervisão estratégica da ética e a gestão da ética operacional.
Desempenha um papel operacional (ou seja, ajuda em aspectos ligados à gestão da ética), mas também desempenha um papel simbólico)	Desempenha um papel puramente simbólico/de vigilância/ estratégico/ de pressão (lobbying)
Presta contas à função de gestão da ética e ao profissional de ética	Presta contas aos órgãos directivos, ao SEC e à direcção executiva
Exerce funções reais de assessoria e apoio éticos a um domínio bem especificado dentro da organização.	Transmite uma convicção simbólica sobre a importância da ética em todos os domínios da organização.

Diferenças salientes entre o embaixador e o campeão de ética

O papel de embaixador é de natureza mais operacional do que o papel de campeão. No entanto, isto não significa que os embaixadores não carreguem também uma 'bandeira ética simbólica'. São, de facto, os porta-bandeiras da ética de uma forma profundamente simbólica. Os seus colegas de trabalho avaliarão a forma como se comportam, quais as decisões que tomam e servirão de modelo para este comportamento. Por conseguinte, é importante que o embaixador apresente a mensagem certa aos seus pares e veja a liderança ética como uma componente fundamental do seu papel.

Papel do profissional de ética

Os responsáveis pela gestão operacional da ética na organização, ou profissionais de ética, são as pessoas responsáveis pela gestão operacional da ética na organização e, portanto, gerem os embaixadores de ética na sua função ética. Convém lembrar que os embaixadores são geridos na sua função principal pelo seu gestor directo, que precisa de ser consultado antes de serem atribuídas responsabilidades pelo papel de embaixador. Resumimos as principais diferenças entre o papel de profissional de ética e o papel de embaixador na tabela apresentada em seguida.

Embaixador de Ética	Profissional de Ética
Desempenha as funções de promotor informal da ética na organização como um trabalho adicional em tempo parcial.	Gere a ética da organização como o papel formal da sua função.
Presta contas ao profissional de ética no seu papel de embaixador. Os embaixadores de ética são geridos pelo seu gestor/chefe directo / gestor hierárquico	Presta contas à direcção executiva e/ ou ao mais alto nível e aos órgãos directivos, ou a uma subcomissão dos órgãos directivos responsável pela ética.
Presta essencialmente assessoria em ética aos funcionários no seu domínio de influência directa, sem se envolver demasiado.	Presta assessoria em ética e ajuda a resolver directamente os desafios éticos em toda a organização.
Promove essencialmente a ética e implementa intervenções éticas no seu domínio de influência.	Promove a ética e gere as intervenções éticas na organização.

Diferenças relevantes entre as funções de embaixador de ética e de profissional de ética

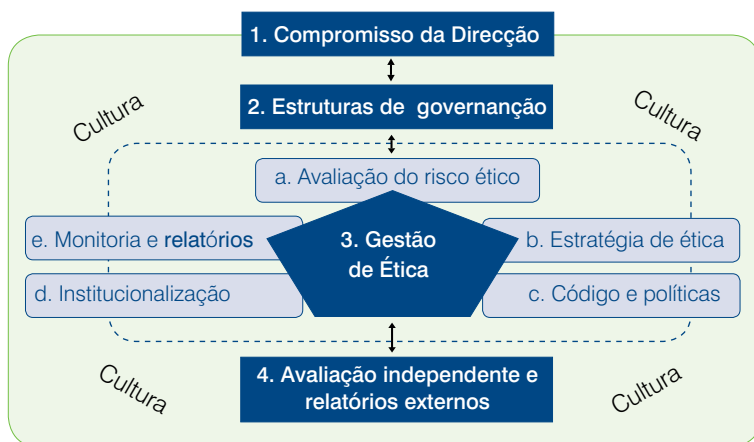
Existe, de facto, alguma sobreposição nos papéis de embaixador e de profissional de ética. No entanto, os seus âmbitos são diferentes. Por exemplo, estas duas funções:

- Promovem a ética e falar de ética.
- Aconselham os funcionários sobre os desafios relacionados com a ética.
- Mantêm registos dos desafios e dilemas éticos enfrentados.
- Facilitam discussões ou discordâncias sobre a ética.
- São um modelo de comportamento ético.
- Defendem a importância da ética.
- Sensibilizam em relação a iniciativas éticas.

Embora estas actividades sejam de natureza semelhante, o profissional de ética opera sempre a um nível organizacional operacional, enquanto o trabalho do embaixador se limita ao seu domínio de influência directa.

3.4. Quadro De Gestão Da Ética

O quadro de governação da ética e de gestão da ética, desenvolvido pelo Instituto de Ética (TEI) e apresentado na Figura 2, fornece um quadro de referência útil que permite entender o que é necessário para a implementação bem-sucedida de um programa de embaixadores de ética.



Quadro de Gestão da Ética

O Quadro foi elaborado em pormenor no *Manual de Relatórios de Ética* (2014), no *Manual de Risco Ético* (2016) e no *Manual de Ética e Conformidade* (2017). Neste Manual, centramos as nossas atenções na localização do programa de embaixadores de ética no âmbito do *Quadro de Gestão da Ética*.

- **Compromisso e apoio da liderança**

Para que qualquer programa de mudança organizacional funcione eficazmente, necessita do aval expresso da liderança na organização. *É inútil implementar um programa que não tenha o aval, o apoio e a seriedade que lhe são conferidos pelas estruturas de liderança de alto nível da organização.* Também pode ser perigoso implementar um programa que não seja compreendido e endossado activamente pela liderança ao mais alto nível. O programa precisa, portanto, de ser capacitado por esta liderança e permitido através de acções de formação.

Por conseguinte, é essencial que a liderança ao mais alto nível e a direcção executiva compreendam e aprovelem plenamente um programa de embaixadores de ética muito antes de este ser implementado na prática na organização. A gestão intermédia e a gestão hierárquica devem também aderir a este programa e compreender plenamente o que ele implica e quais são os seus objectivos.

O campeão de ética deve ser mobilizado para explicar o programa de embaixadores, bem como as vantagens que tal programa poderia ter para a organização. Além disso, o campeão de ética pode também comunicar as percepções da direcção relativamente a tal programa à função de gestão da ética, e se existem quaisquer preocupações ou recomendações deste grupo ao mais alto nível.

Dado o papel do campeão de ética, esta pessoa deve

- estar convencida da utilidade do programa de embaixadores e defender a sua implementação.
- ser solicitada a motivar para o recurso efectivo a um programa de embaixadores, em conformidade com os objectivos estratégicos da ética da organização.
- ser um símbolo para o embaixador e agir como modelo.
- contactar os embaixadores da organização, inspirá-los, motivá-los e agir

como alguém a quem o embaixador possa pedir conselho. Seria benéfico que o campeão de ética assistisse a pelo menos uma reunião interna de embaixadores por ano e estar envolvido no seu programa de formação como força motivadora.

- supervisionar o processo através do qual os embaixadores são nomeados e seleccionados como forma de garantir a sua imparcialidade.
- explicar aos gestores hierárquicos a importância do papel de embaixador e encorajá-los a apoiar os embaixadores designados

Como parte da fase de preparação para a implementação de um Programa de embaixadores de Ética, devem ser incluídas as seguintes informações essenciais como parte da fase de preparação do programa para a liderança de alto nível:

- O objectivo, visão e missão de um programa de embaixadores na organização.
- Os benefícios de um programa de embaixadores tanto pragmaticamente para a função de gestão da ética, como também para a organização na sua totalidade, com ênfase na construção de uma cultura ética.
- O papel dos embaixadores na organização (ou seja, o que estes indivíduos irão fazer na organização).
- Os incentivos ao desempenho, apoio e protecção dos embaixadores na organização. Os incentivos, apoio e protecção que a liderança proporcionará aos embaixadores para os motivar efectivamente a levar as suas tarefas a bom termo. Tal deverá incluir discussões sobre critérios de desempenho para todos os embaixadores e a ponderação e avaliação destes critérios de desempenho.
- O âmbito do programa de embaixadores (ou seja, quantos embaixadores serão destacados, onde serão destacados e a que nível de funções e dentro de que divisões irão operar). Esta acção também pode ser realizada com base numa abordagem faseada.
- Pedido de apoio do grupo de governação e dos chefes das principais divisões para ajudar a gerir o programa e a partilhar recursos.
- Avaliar os recursos, financeiros e outros, necessários para que tal programa funcione eficazmente, tendo em especial consideração os seguintes aspectos:

- Selecção dos embaixadores (ou seja, o tempo e os recursos de capital humano necessários para identificar, seleccionar e endossar os embaixadores)
- Capacitação/formação de embaixadores de ética para desempenharem com competência as suas funções (ou seja, o tempo e os custos dos recursos para a formação de embaixadores de ética, o conteúdo da formação, se será necessária formação externa, etc.)
- Compromissos adicionais de tempo para reuniões, gestão, avaliação e monitoria do desempenho dos embaixadores de ética.
- Um cronograma alargado para a implementação do programa de embaixadores de ética.
- Principais resultados do programa de embaixadores (ou seja, implementação de iniciativas de sensibilização ética, resolução de problemas e dilemas éticos, actuando como um recurso ético para os funcionários e mudança global da cultura ética).
- A estrutura dos relatórios de ética que os embaixadores fornecem à função de gestão da ética (ou seja, temas gerais e desafios éticos encontrados pelos funcionários no seu domínio).

Sem a adesão e apoio da liderança ao mais alto nível, o programa de embaixadores terá um sucesso muito limitado e poderá estar condenado ao fracasso antes mesmo de ter sido implementado.

- **Funções de apoio e de avaliação das estruturas de governação**

A estrutura de governação da ética na organização (ou seja, os órgãos directivos ou uma subcomissão dos órgãos directivos responsável pela ética) desempenha um papel fulcral no apoio e avaliação da eficácia do programa de embaixadores. O seu papel é principalmente de supervisão e avaliação do progresso do programa de embaixadores em direcção a objectivos éticos estratégicos para a organização. Este situa-se no âmbito mais vasto dos órgãos directivos, que é assegurar a supervisão da função de gestão da ética e de todas as suas actividades relacionadas.

De modo semelhante à liderança ao mais alto nível, os órgãos directivos devem estar

convencidos da utilidade de um programa de embaixadores, bem como ter conhecimentos sobre os recursos necessários e o âmbito de tal programa.

- **Avaliação de riscos éticos como uma medição de linha de base**

O primeiro passo, e provavelmente o mais importante na gestão operacional da ética, é a avaliação de riscos éticos. *Esta é uma avaliação de linha de base das oportunidades e riscos éticos que a organização enfrenta (consultar o Manual de Riscos Éticos) e fornece informação crucial sobre a maturidade geral da cultura e conduta ética da organização.*

Embora os programas dos embaixadores possam ser instituídos sem uma avaliação de riscos éticos, tal não é recomendado. *A eficácia do programa de embaixadores está fortemente relacionada com o seu foco.* Se tal programa for implementado sem que se compreenda o risco ético e o panorama cultural da organização, o programa de embaixadores adopta uma 'abordagem forçada' de baixa resolução para a gestão da ética e a mudança cultural.

Isto significa que o programa pode concentrar recursos escassos na percepção das prioridades éticas que não estão presentes na organização neste momento, ou que são cruciais para a sustentabilidade da organização. Esta é uma utilização ineficiente do programa de embaixadores. Por conseguinte, e sempre que possível, a avaliação de riscos éticos deve estar fortemente alinhada com os objectivos do programa de embaixadores.

São de seguida enumeradas algumas das principais dimensões de mudança cultural que permitem às organizações alcançar uma cultura ética mais madura. As organizações devem certificar-se de que o programa concentra-se nas dimensões que estão pouco desenvolvidas na organização antes de avançar para as áreas que estão mais desenvolvidas ou que são menos críticas.

As áreas-chave primárias da cultura ética incluem a seguinte taxonomia (Vorster, 2020).

1. *Responsabilização e responsabilidade éticas* (ou seja, o grau em que a organização exige a prestação de contas e responsabiliza os funcionários pelo seu comportamento e decisões e prevê sanções justas e consistentes para condutas antiéticas).
2. *Compromisso com a ética* (ou seja, o grau de compromisso dos funcionários (a todos os níveis de gestão) para com uma conduta boa e ética, uma ética exemplar e se levam a sério as políticas, regras e ética).
3. *Conversa sobre ética* (ou seja, o grau em que a organização facilita que os funcionários se pronunciem e discutam, de forma aberta e transparente, as questões éticas e relacionadas com a ética).
4. *Tratamento ético dos funcionários* (isto é, o grau em que a organização trata os seus funcionários com respeito, justiça e dignidade; e toma em conta os funcionários ao tomar decisões que os possam afectar).
5. *Consciência ética* (isto é, o grau em que os funcionários estão familiarizados com a ética e a conduta ética; recebem formação em ética; estão familiarizados com as políticas de ética (isto é, códigos de conduta); e sabem o que se espera deles em termos de comportamento ético).

Dimensões de uma cultura ética madura

As organizações tendem a variar nestas dimensões de cultura e conduta ética, pelo que é importante que os riscos mais proeminentes da cultura ética sejam tratados em primeiro lugar. Por exemplo, um programa de embaixadores orientado para a consciencialização ética é muito diferente de um programa em que a conversa sobre a ética é o foco mais pertinente.

- **Estratégia ética e plano de gestão**

A estratégia ética e o plano de gestão fluem directamente da avaliação de riscos éticos e incluem amplas áreas focais estratégicas que precisam de ser abordadas através de intervenções específicas e práticas de gestão da ética.

Vários objectivos do plano de gestão de ética podem ser aumentados ou alcançados utilizando um programa de embaixadores de ética. Este programa é essencialmente

uma intervenção de construção de uma cultura ética e precisa de aparecer de forma proeminente no plano de gestão da ética. O plano de implementação deve especificar os recursos necessários, os objectivos e os prazos para o cumprimento desses objectivos, bem como os responsáveis pela sua implementação (a função de gestão da ética e o campeão de ética).

Se já existir uma estratégia e um plano de gestão da ética, é importante rever este documento de modo que seja possível acrescentar a iniciativa do embaixador e fazer com que este documento seja novamente ratificado pela direcção executiva e pelos órgãos directivos.

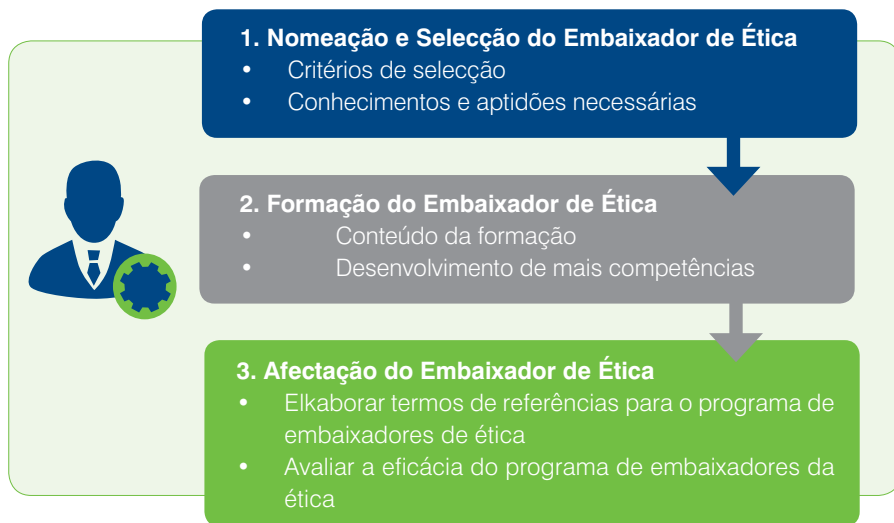
- **Institucionalização: A sede do programa de embaixadores da ética**

A institucionalização da ética, ou simplesmente 'tornar a ética real', é o que consideramos o eixo legítimo do programa de embaixadores no âmbito da governação da ética e da gestão da ética. O programa de embaixadores é um método que se destina a '*tornar a ética real*' para os funcionários da organização e, portanto, é essencialmente uma forma de institucionalização da ética.

3.5. Implementação do programa de embaixadores de ética

De um modo geral, a implementação do programa de embaixadores tem três etapas principais:

- (i) A nomeação e selecção do embaixador (ou seja, identificação e nomeação de funcionários para a função, com base em determinados critérios de atribuição de funções).
- (ii) A formação do embaixador (ou seja, assegurar que os embaixadores sejam qualificados em ética e ética empresarial, desenvolver um vocabulário ético e compreender o seu papel); e
- (iii) A afectação dos embaixadores (ou seja, garantir que os embaixadores compreendam o que precisam de fazer e como interagir com a função de gestão da ética e com o profissional de ética).



Implementação do programa de embaixadores de ética

1º Passo: Nomear e seleccionar o embaixador de ética

Frequentes vezes, os embaixadores são nomeados pelos seus pares e gestores da organização. Os embaixadores devem ser facilmente contactáveis, acessíveis e afáveis aos funcionários. Se alguém for nomeado por ser de natureza dogmaticamente ética na organização, esse indivíduo pode ser visto pelos funcionários como inacessível e não imparcial. Isto anula o objectivo de ser a pessoa 'a quem se recorre' para tratar de assuntos que dizem respeito à ética.

Na maioria das organizações, estas nomeações são da responsabilidade das divisões e departamentos onde o embaixador desempenha o seu papel principal. A direcção dentro destas divisões será muitas vezes encarregue de nomear duas ou três pessoas para assumirem o papel de embaixador dentro da divisão e/ou podem permitir aos funcionários nomear e/ou votar numa lista de nomeações para o seu candidato preferido. A função de gestão da ética pode também nomear determinados funcionários de forma independente. Em níveis mais elevados, a direcção pode nomear funcionários ao seu próprio nível ou até à direcção.

Não há duas organizações iguais no seu processo de nomeação de embaixadores. No entanto, é importante que os embaixadores sejam nomeados tendo em mente as competências, aptidões, capacidades, experiência e conhecimentos essenciais.

Na Figura 3 são apresentadas as três competências essenciais do embaixador de ética.



Dimensões de competências para as funções de ética nas organizações

Pode notar-se na Figura 3 que os embaixadores precisam de uma competência cognitiva (a capacidade de adquirir os conhecimentos intelectuais e as habilidades para fazer análises éticas correctas), uma competência comportamental (a capacidade de desenvolver uma inclinação e um compromisso para com o comportamento ético) e uma competência de gestão (a capacidade de dirigir o desempenho ético da organização). Dividimos estas vastas competências nas próximas secções dentro destas grandes categorias e apresentamo-las como conteúdo para orientar o programa de formação do embaixador.

2º Passo: Formação do embaixador de ética

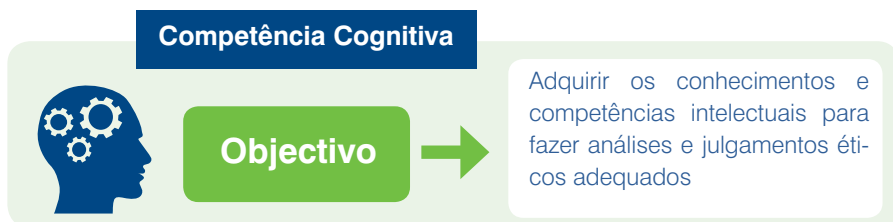
Embora existam vários critérios para a nomeação e selecção dos embaixadores, isto não pode compensar uma formação eficaz. A formação do embaixador é uma tarefa essencial que permite aos embaixadores falar a mesma linguagem ética, compreender

as suas funções e responsabilidades e desenvolver competências essenciais que são vitais para a eficácia das suas funções.

Os embaixadores devem estar familiarizados com as suas tarefas antes de assumir o seu papel na organização. Para integrar esta informação, definimos algumas directrizes relacionadas com o modelo de competência apresentado no 1º Passo da implementação do programa de embaixadores de ética.

É importante perceber que as competências, tal como são aqui apresentadas, representam capacidades. Por outras palavras, em que medida qualquer funcionário pode desenvolver as competências, conhecimentos e aptidões necessárias para funcionar eficazmente no papel de embaixador de ética. O profissional de ética deve julgar quais os funcionários que podem aprender estas competências, mesmo que não dominassem na altura em que são nomeados.

(i) Competência cognitiva



A competência cognitiva global é composta por várias sub-competências. Estas incluem a *consciência da dimensão ética*, *ter um vocabulário ético*, *ter a capacidade de raciocinar eticamente*, *tomar decisões éticas* e *ser capaz de tolerar diferenças éticas*. Nas próximas secções descrevemos a forma como estas competências se relacionam com o papel de embaixador de ética. Estas competências devem também ser melhoradas no programa de formação de embaixadores.

- Compreender e definir a ética e a ética empresarial

Os embaixadores devem compreender o que é a ética e como esta se relaciona com as organizações. Este conteúdo de formação deve centrar-se na definição da ética e da ética empresarial, explicar como a ética difere da lei, como a ética é institucion-

alizada nas organizações e como equilibrar os objectivos dos vários intervenientes, mantendo ao mesmo tempo a confiança e o benefício mútuo entre todos.

O objectivo deste conteúdo de formação deve ser desenvolver um vocabulário ético para o embaixador, produzir um significado comum sobre a ética no seio do grupo de embaixadores e permitir que estes tenham um vocabulário comum que possam utilizar e partilhar com os funcionários.

- Tomar decisões éticas

Os embaixadores devem receber formação sobre a tomada de decisões éticas, onde possam desenvolver e construir competências para a resolução de problemas éticos, aplicar quadros de tomada de decisões éticas a problemas éticos passados, actuais e futuros. Qualquer formação desta natureza deve ser prática e permitir aos embaixadores aplicar competências e instrumentos de tomada de decisões éticas a problemas do mundo real e encontrar soluções práticas. O envolvimento em estudos de casos relevantes no seu domínio de influência pode alargar o seu conjunto de competências e dar-lhes oportunidades práticas de adquirir a sua experiência. O embaixador deve ser capaz de raciocinar claramente sobre ética e rever decisões e acções para as suas oportunidades e riscos éticos. Embora alguns indivíduos estejam mais aptos do que outros a tomar decisões éticas, esta é essencialmente uma competência que pode ser desenvolvida na maioria dos funcionários.

Os embaixadores devem conhecer a diferença entre um desafio ético e um dilema ético e ser capazes de aplicar quadros de tomada de decisões éticas para os resolver. Ao fazê-lo, os embaixadores devem ainda ser capazes de equilibrar as necessidades dos intervenientes.

A tomada de decisões éticas é uma competência primária que o embaixador deve aproveitar diariamente. Isto deve-se em parte ao facto de o papel de embaixador ser um papel de apoio e assessoria em matéria de ética e os funcionários deverão contactar os seus embaixadores para os ajudar a resolver desafios e dilemas éticos.

- Compreender como facilitar as discussões e gerar consenso

Recomenda-se que os embaixadores de ética aprendam a facilitar discussões e a resolver problemas de forma cooperativa ao serem expostos a oportunidades de formação específica e independente em técnicas de facilitação. Embora isto possa não

fazer parte do programa de formação inicial dos embaixadores de ética, nem seja um requisito absoluto, é um recurso de formação vital que pode ser desenvolvido até se tornar uma competência fundamental.

O embaixador de ética tem de ser um facilitador da ética. Isto significa que este elemento deve ajudar um grupo de pessoas a trabalhar melhor em conjunto, compreender os seus objectivos comuns e planear a forma de alcançar estes objectivos em relação à gestão da ética. O embaixador de ética deve ainda fazer com que o grupo atinja estes objectivos sem se envolver demasiado e permanecer neutro no processo.

- **Compreender os papéis e responsabilidades do embaixador de ética**

Qualquer formação para o embaixador de ética deve delinear as suas funções e responsabilidades e a forma como se enquadram na organização. Os embaixadores de ética devem ainda saber que comportamentos/papéis/acções podem prejudicar a sua capacidade de agir como um embaixador de ética eficaz.

(ii) Competência Comportamental



A competência comportamental para o papel de embaixador de ética inclui numerosas sub-competências que devem ser desenvolvidas e alargadas na formação e incluem aspectos como a *sensibilidade ética*, *visão ética*, *imaginação ética* e *coragem ética*. Discutimos alguns destes aspectos e como se relacionam com o embaixador de ética nas próximas secções.

- Sensibilidade e consciência éticas

Os embaixadores de ética devem ter uma capacidade latente ou real de detectar desafios/dilemas éticos nos seus ambientes de trabalho quotidiano.

Normalmente, esta sensibilidade surge do conhecimento profundo dos valores/ convicções da organização; das suas aspirações; das suas políticas, regras e procedimentos; do código de conduta; do código de ética; da legislação relativa ao funcionamento do seu domínio; e do conhecimento de outras políticas relacionadas com a ética na organização, tais como as que se seguem, mas não se limitando a elas: aquisições, presentes e entretenimento, conflitos de interesse, tratamento justo dos funcionários, sistema de informação de questões ligadas à ética e muitas outras.

Uma vez que o embaixador de ética é a pessoa 'a quem se recorre' para assessoria em matéria de ética, o conhecimento sobre as normas da organização é essencial. Embora os nomeados possam não estar necessariamente familiarizados com todas as normas organizacionais relevantes, devem ser avaliados como sendo capazes de interiorizar essas normas e poder detectar situações em que essas normas/valores possam estar em risco, quer pela tomada de decisões, quer pelo comportamento dos funcionários.

- Coragem ética

A coragem ética é a capacidade de fazer a coisa certa, mesmo quando há um custo para o fazer. Os embaixadores devem ser capazes de defender o que é certo nos seus domínios e desafiar, com tacto, os gestores e funcionários que possam deambular por territórios pouco éticos. Este comportamento de 'se levantar' ou de 'fazer ouvir a sua voz' deve ser assertivo e não conflituoso nem agressivo – firme, mas respeitoso.

- Comportamento ético

Os embaixadores actuam como modelos a seguir em matéria de ética. Isto significa que o embaixador deve ser alguém que se comporta e pensa de uma forma ética. A hipocrisia é o maior inimigo da legitimidade do embaixador ou de qualquer líder ético. Em suma, os embaixadores devem 'servir de exemplo'.

Isto significa também que a ética/integridade do embaixador na sua vida profissional deve também repercutir-se na sua vida pessoal. Os indivíduos que têm um outro tipo de ética profissional versus pessoal têm muitas vezes desafios éticos de um domínio a infiltrar-se no outro. Isto pode afectar negativamente a legitimidade do líder de ética aos olhos dos outros funcionários, caso isto aconteça.

- **Motivação para assumir outras responsabilidades**

Uma vez que os embaixadores são seleccionados de entre os funcionários que ocupam as funções principais na organização, devem estar suficientemente motivados para assumirem o papel de embaixadores com o objectivo de fazer uma diferença ética. Devem também ser capazes de assumir as demais responsabilidades inerentes a este papel e não ser sobrecarregados com as suas actuais funções de embaixadores. Este aspecto é essencial, uma vez que um embaixador tem de ser uma influência activa no que concerne a ética na organização. Um embaixador que não consiga realizar satisfatoriamente as suas funções actuais não será capaz de executar eficazmente as responsabilidades de um embaixador.

- **Uma boa reputação alicerçada na ética/integridade**

Os embaixadores de ética devem ser indivíduos íntegros. Os potenciais embaixadores devem ser vistos pelos seus colegas como alguém que leva a sério a ética, age com integridade, discute preocupações de carácter ético e é uma parte fiável das equipas organizacionais em que opera.

Poderá ser necessário avaliar a integridade dos nomeados para este papel antes de serem aprovados para a formação como embaixadores. Esta aprovação poderia ter a forma de uma verificação rápida dos antecedentes, certificando-se de que o funcionário não possui um mau registo disciplinar dentro da organização e/ou que é conhecido pelos seus pares como alguém de confiança (ou seja, alguém que faz o que está certo). Pode ser muito embaraçoso nomear alguém como embaixador na organização quando este tem a reputação de não seguir as regras, estão a ser tomadas medidas disciplinares contra ele e é conhecido por ser céptico em relação à ética organizacional.

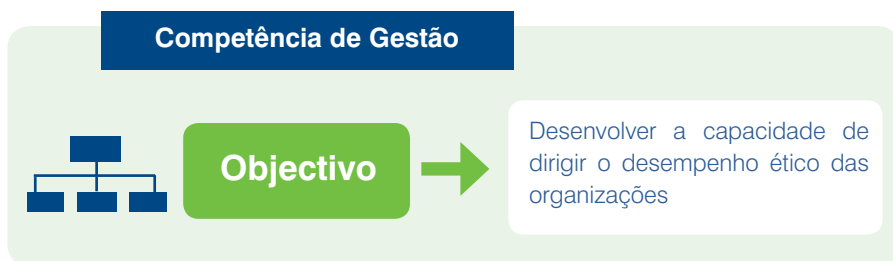
- **Deve possuir um temperamento prudente, objectivo e emocionalmente inteligente**

Os embaixadores devem tratar da conduta/tomada de decisões antiética com tacto e diplomacia, e nunca intervir sobre comportamentos antiéticos de uma forma condescendente ou como 'pregadores'. Devem desempenhar o papel do 'advogado do diabo' benevolente e ser capazes de incentivar os funcionários a resolver os seus próprios desafios e dilemas éticos.

É importante lembrar que o embaixador é um facilitador da ética e, por conseguinte, não se deve envolver demasiado nos desafios e dilemas éticos sobre os quais é chamado a aconselhar os funcionários. Deve fornecer aos funcionários todos os factos relacionados, ajudar a guiá-los na direcção certa e convencê-los a tomar um rumo de acção ético. Os embaixadores não forçam os funcionários a tomar uma decisão ou acção.

O embaixador deve, portanto, ser alguém que (i) seja um perito em matéria de ética no seu domínio, mas que (ii) deve equilibrar o seu envolvimento em desafios e dilemas éticos, actuando na qualidade de consultor/facilitador. Se o embaixador achar que a situação não pode ser resolvida através de facilitação diplomática, deve ter a coragem de reportar tal comportamento/decisão ao gabinete de ética e/ou desafiar pressupostos, sempre que possível, e defender o que é certo.

(iii) Competência de gestão



A competência de gestão é composta por várias sub-competências, que incluem a liderança ética, compreender a importância estratégica da ética e estar à vontade e entender a ética organizacional.

(a) Compreender a ética organizacional

Os embaixadores devem compreender o ambiente organizacional no que diz respeito à ética e estar cientes das suas normas. Isto significa que os embaixadores de ética devem receber formação sobre o conteúdo das regras, políticas e procedimentos da organização. São apresentados em seguida documentos de políticas típicas que estão incluídos na formação de embaixadores.

- a. Política de Gestão de Conflitos de Interesses
- b. Política do Denunciante
- c. Código de Ética e de Conduta
- d. Política de Relações Industriais
- e. Política de Aquisições/Aprovisionamento
- f. Política de Idoneidade e Competência
- g. Política de Remuneração

O conhecimento e a compreensão das políticas também podem ser convertidos num critério de desempenho para os embaixadores (ou seja, ser aprovado numa avaliação sobre o conteúdo das políticas e normas da organização).

- Uma vez que os embaixadores deverão prestar contas à função de gestão da ética, devem estar cientes da existência das funções de campeão de ética e profissional de ética, dos papéis e responsabilidades da função de gestão e a quem esta presta contas. Os embaixadores devem também ser apresentados ao campeão de ética e saber que este indivíduo desempenha um papel de apoio para eles e para a função de gestão da ética. Favor consultar a Secção 2.5 e 3.1 deste manual para uma melhor clareza sobre estas funções.

O conteúdo da formação poderá também incluir os resultados que se espera que os embaixadores obtenham e conheçam as suas avaliações de desempenho e indicadores-chave de desempenho; a formação poderá igualmente familiarizar os embaixadores com os termos de referência do programa de embaixadores de ética (ou seja, os procedimentos operacionais do programa de embaixadores de ética).

O objectivo desta formação é levar os embaixadores a entender o panorama mais geral de gestão da ética, assim como as suas respectivas funções e responsabilidades.

- Entender o panorama ético da organização

Os embaixadores devem ser expostos ao panorama ético mais geral e compreender onde se inserem nesse panorama. Devem ser sensibilizados para quais são as aspirações da função de gestão da ética e qual é a visão da organização para construir uma cultura ética. Os embaixadores devem ser informados sobre os resultados de quaisquer avaliações de riscos éticos (ou seja, avaliações de linha de base da ética) e para o conteúdo da estratégia e plano de gestão da ética.

- Liderança ética

Os embaixadores de ética têm a responsabilidade de ser modelos de ética a outros funcionários da organização. Devem ter a capacidade de ser um líder ético informal no domínio em que operam. Embora o embaixador de ética possa não ter um papel de liderança formal, deve ser um líder de opinião respeitado e conhecido pela sua integridade. Consequentemente, devem ser credíveis, respeitados e dignos de confiança. Os líderes éticos têm as seguintes características que o embaixador precisa de encarnar:

Não estamos, de modo algum, a dizer que os embaixadores devem ser sempre modelos de virtude. No entanto, devem ser vistos como líderes éticos legítimos dentro da organização por aquilo que fazem e dizem na organização.

- Defender a ética nos negócios

Os embaixadores devem receber formação sobre o impacto de uma conduta/decisão antiética nas organizações a nível estratégico, financeiro e operacional.

Os embaixadores devem convencer os cépticos em relação à ética empresarial e devem 'quebrar' certos mitos sobre a ética nas organizações, tais como (i) a ética é uma questão subtil/vaga na organização; (ii) os negócios e a ética não se misturam; (iii) a ética é para aqueles que os podem pagar; (iv) todo o negócio gira em torno de vantagens injustas (isto é, Maquiavelismo); e (v) a ética não acrescenta valor às operações de uma organização.

O embaixador deve não só aceitar o facto de que a ética é importante para a reputação da organização, a confiança dos seus intervenientes externos; a confiança dos seus intervenientes internos; e a qualidade das suas relações comerciais; como também deve ser capaz de apresentar este caso a outros funcionários e gestores da organização.

3º Passo: Afectação do embaixador de ética

Uma vez nomeados, seleccionados e formados, os embaixadores têm de ser afectos à organização. Isto significa que os embaixadores são apresentados nas suas respectivas divisões/departamentos para que os funcionários saibam explicitamente quem são os seus embaixadores e o que este papel implica (ou seja, como o embaixador é um recurso para os funcionários). Se os funcionários não souberem quem são os seus embaixadores e o que fazem, este papel tem pouca utilidade.

A função de gestão ética deve, assim, orçamentar a promoção dos embaixadores de ética na organização para os expor. Para tal, seria organizada uma cerimónia virtual em que os embaixadores recebem o seu certificado de conclusão (do programa de formação) e são empossados como embaixadores perante uma audiência organizacional. A sensibilização dos embaixadores deve também ser feita em fóruns organizacionais, roadshows sobre ética e reuniões do pessoal. Além disso, o reconhecimento verbal dos embaixadores por parte da liderança de alto nível irá também contribuir, em muito, para acrescentar o muito necessário protagonismo a este papel.

Algumas organizações optam por uma página na Internet, onde é apresentado e descrito o papel dos embaixadores. Alguns métodos menos evidentes seriam a sensibilização do embaixador pelos gestores nas suas respectivas divisões (ou seja, através de reuniões, por exemplo) ou através de um boletim informativo da organização.

É importante garantir que sejam divulgadas as seguintes informações aos funcionários sobre os seus embaixadores:

- O nome e uma fotografia? do embaixador de ética
- Onde o embaixador de ética irá operar (ou seja, divisão/departamento/equipa).
- O papel do embaixador de ética (o que este pode fazer pelos funcionários).
- Distinções entre o papel de profissional de ética, embaixador e campeão de ética (se a organização tiver um campeão de ética).
- Apoio inequívoco (verbalizado e escrito) da liderança da organização ao programa e aos embaixadores.

Uma vez afectos, os embaixadores terão de executar as suas funções e responsabilidades, tal como lhes é indicado pela função de gestão da ética. Esta função deverá criar uma reunião ou protocolo de contacto para os embaixadores (ou seja, como contactar a função de gestão de ética, frequência de realização de reuniões, etc.).

4.1. Gestão do programa de embaixadores de ética

A função de gestão da ética e o profissional de ética são responsáveis pela supervisão directa e gestão do programa de embaixadores, assim como dos próprios embaixadores. O sucesso e/ou o fracasso de um programa de embaixadores depende, em grande medida, da função de gestão da ética e do profissional de ética.

Estes são os dois documentos fundamentais que são essenciais para a gestão do programa de embaixadores de ética: os termos de referência dos embaixadores de ética e o seu plano de trabalho. Os termos de referência contêm geralmente informações sobre as funções, responsabilidades e procedimentos operacionais do programa de embaixadores, enquanto que o plano de trabalho descreve as actividades específicas e os prazos destas actividades para o núcleo de embaixadores.

Um método desejável para definir as bases dos termos de referência e do plano de trabalho é fazer perguntas. O conteúdo dos termos de referência e do plano de trabalho pode ser gerado através de uma sessão de facilitação com os profissionais de ética, o campeão de ética e os embaixadores de ética, onde este grupo deve tratar de perguntas simples e colocá-las num determinado formato. É importante que os embaixadores sejam incluídos neste processo, uma vez que tal contribuirá para a sua adesão, permitindo-lhes dar o seu contributo.

4.2. Termos de referência

O mandato do embaixador de ética é um documento orientador. Fornece informação essencial sobre o programa de embaixadores de ética e deve ser concebido de modo a poder ser utilizado para integrar embaixadores e profissionais de ética no programa sem que estes tenham qualquer conhecimento prévio do programa.

Ao ler os termos de referência, o embaixador deve saber o que se espera dele e como o seu papel se desenrolará. Da mesma forma, um profissional de ética deve saber exactamente qual o conteúdo do programa de embaixadores após a leitura deste documento. Os termos de referência são também fundamentais para assegurar a continuidade do programa, caso o profissional de ética ou o campeão de ética deixe a organização, pois documenta os processos da organização e a opinião formada sobre

os embaixadores de ética. Além disso, permite também que novos funcionários se familiarizem facilmente com o programa e com o seu funcionamento.

- **Conteúdo dos termos de referência**

Os termos de referência devem procurar incluir informação sobre (i) a visão/o objectivo do programa de embaixadores de ética, (ii) as grandes áreas focais do programa, (iii) os objectivos específicos (i.e., actividades práticas) que ajudarão a concretizar estas áreas focais, (iv) e considerações em termos de processos (isto é, o número de reuniões, participantes em reuniões, oportunidades de formação e desenvolvimento para o embaixador de ética, bem como o conteúdo dos relatórios do embaixador de ética para a função de gestão da ética).

Questões-chave que podem ser colocadas para gerar conteúdo em torno do objectivo do programa de embaixadores de ética. Discutimos estas questões como uma componente estruturante tanto para os termos de referência, como para o plano de trabalho.

- **Qual é o objectivo e a visão do programa de embaixadores de ética na organização?**

A resposta a esta pergunta deve ser fácil de entender e não ter mais do que uma frase, caso seja possível. Deve ser suficientemente ampla para englobar o objectivo geral do programa de embaixadores na organização, mas também ser aplicável à organização. Apresentamos a seguir um exemplo de uma declaração de visão da organização real.

“O programa de embaixadores de ética procura sensibilizar em torno da gestão da ética da organização, com o intuito de desenvolver uma cultura ética positiva”

Pode notar-se que esta organização pretende utilizar o programa de embaixadores para colocar a função de gestão da ética em contacto com os funcionários. O seu principal objectivo é uma maior sensibilização para a ética em toda a organização. É importante lembrar que esta declaração de visão será diferente para as organizações com base nas suas principais áreas focais no que diz respeito à ética e ao conteúdo do relatório de avaliação de riscos éticos. Eis mais alguns exemplos:

- *“O programa de embaixadores de ética visa criar um sentido comum de ética na nossa organização entre funcionários de todos os níveis”.*
- *“O programa de embaixadores de ética aspira a ajudar os funcionários a resolver problemas de natureza ética e a agir como um recurso ético para todos os funcionários”.*
- *“O programa de embaixadores de ética tem como objectivo obter uma maior consciência ética, construir uma coesão ética e servir de modelo de ética para todos os funcionários.”*

A partir destes exemplos, pode notar-se que cada visão tem um estilo semelhante, no entanto, o foco de cada uma incide em algo específico. Normalmente, este foco específico é determinado pelos riscos éticos primários na organização e pelo que o programa de embaixadores de ética visa tratar.

- **Quais são alguns dos objectivos/tarefas específicos que a função de gestão da ética pretende que os embaixadores de ética alcancem em 3 anos?**

Esta pergunta visa estabelecer quais são as grandes áreas focais do programa de embaixadores. A razão pela qual esta pergunta é feita num período de três anos é forçar a função de gestão da ética, e aos que puderem participar numa sessão de facilitação dos termos de referência, a pensar a médio e longo prazos sobre estas áreas focais. Estas áreas devem ser sucintas, mas suficientemente abrangentes de modo a englobar várias intervenções práticas. É importante que não sejam definidas mais do que três destas áreas focais. Neste caso, menos pode querer dizer mais, pois cada área focal englobará várias intervenções práticas que farão parte do plano de trabalho.

A seguir são apresentadas as grandes áreas focais de uma verdadeira organização desenvolvida para o seu programa de embaixadores.

“A organização decidiu sobre as seguintes áreas fulcrais para o programa de embaixadores de Ética:

1. *Sensibilização ética: Os embaixadores de ética devem sensibilizar sobre a*

ética na organização e sensibilizar os funcionários em relação a condutas antiéticas.

- 2. Iniciar uma conversa sobre a ética: Os embaixadores de ética devem encontrar oportunidades formais ou informais para iniciar o diálogo sobre a ética na organização.*
- 3. Responsabilização ética: Os embaixadores de ética devem contribuir para implantar uma cultura de comunicação e responsabilização ética"*

Pode notar-se do acima exposto que as principais áreas focais são um pouco mais específicas do que a visão, mas cada uma delas trata de um objectivo global que os embaixadores precisam de alcançar num período de três anos.

Um documento integrado de termos de referência deve conter todas as respostas a estas questões como um documento orientador. Estes conjuntos de perguntas podem também ajudar os profissionais de ética a avaliar o âmbito proposto de um programa de embaixadores de ética muito antes de este ser implementado na organização. Embora estas perguntas forneçam o esboço básico de um documento de termos de referência, é importante que a função de gestão da ética inclua qualquer informação adicional que possa considerar importante para o programa específico dos embaixadores de ética. Em última análise, tal documento deve ser revisto a cada 12-24 meses, a fim de determinar se é necessário fazer quaisquer alterações, ou definir novos objectivos após os iniciais terem sido atingidos. É importante que os termos de referência também sejam ratificados pelos órgãos directivos ou por uma subcomissão dos órgãos directivos responsável pela ética.

4.3. Plano de trabalho

Uma vez descritas as principais áreas focais estratégicas nos termos de referência, é importante começar então a fazer perguntas sobre as actividades do programa de embaixadores para a realização das tarefas práticas que precisam de ser realizadas pelos embaixadores de ética visando alcançar estes ou outros objectivos semelhantes. As respostas a estas perguntas são referidas como o plano de trabalho do programa de embaixadores e descrevem as actividades específicas que devem ser levadas a cabo pelos embaixadores individualmente e em equipa.

As perguntas das secções seguintes podem ser utilizadas para estruturar a reflexão em torno do plano de trabalho do programa de embaixadores.

- **Quais são algumas das tarefas que os embaixadores de ética devem realizar no âmbito de cada área focal? Quanto mais específicas, melhor.**

Favor consultar as funções e actividades do embaixador de ética descritas no Capítulo 1 do presente Manual. Estas podem ser facilmente convertidas em objectivos específicos do embaixador na maioria das organizações. De realçar que estas actividades devem estar enquadradas no papel de embaixador. Favor consultar a tabela contida no Anexo A, no fim deste manual, que descreve as áreas focais de uma organização real e algumas das actividades específicas que tenham definido para implementar o que está contido nestas áreas focais do seu plano de trabalho.

A partir do exemplo dado, poder-se-á notar que esta organização identificou seis intervenções no total para três grandes áreas focais. Cada uma destas intervenções está claramente definida e inclui um critério de 'resultado ou comprovativo de conclusão', bem como um prazo (ou seja, até quando os resultados devem ser entregues e em que formato). No plano ideal, todas as áreas focais e intervenções deveriam estar reflectidas numa única página A3, se for possível.

Embora estas intervenções possam funcionar para esta organização, é importante lembrar que a natureza e os tipos de intervenções diferem de organização para organização. Algumas recorrem ao programa de embaixadores de ética apenas para fornecer espaço de antena para certas políticas de ética mal compreendidas ou concentram-se na discussão informal da ética, e não em reuniões formais, por exemplo. O que é fundamental é que estas intervenções sejam práticas, mensuráveis, possam ser razoavelmente realizadas pelo embaixador de ética e sejam resumidas num documento contendo o plano de trabalho.

- **Com que frequência devem os embaixadores de ética reunir-se com a função de gestão da ética por ano?**

A função de gestão da ética e o profissional de ética devem decidir com que periodicidade se devem reunir com os embaixadores de ética, e se estas reuniões serão

presenciais ou virtuais por natureza. É fortemente recomendado que o campeão de ética participe nestas reuniões, sempre que possível.

As reuniões devem incluir os seguintes tópicos: (i) avaliação dos desafios e sucessos dos embaixadores de ética, (ii) apresentação de resultados pelos embaixadores de ética, (iii) qualquer consideração operacional (ou seja, rotatividade dos funcionários, indução de novos embaixadores, reuniões futuras, etc.), (iv) alterações aos objectivos ou áreas focais, (v) discussão do progresso em geral e (vi) quaisquer recursos adicionais ou apoio de que os embaixadores de ética possam necessitar.

Em termos de programação, estas reuniões podem sobrepor-se à apresentação dos principais resultados, tais como relatórios de progresso pelos embaixadores. A maioria das organizações opta por quatro reuniões por ano, uma vez por trimestre. Contudo, não é raro que as reuniões sejam realizadas com maior ou menor frequência. O número de reuniões e agendas de reuniões dependerá da maturidade do programa de embaixadores.

O programa de embaixadores da ética é potencialmente uma grande promessa como uma abordagem para tornar a ética real nas organizações, ou seja, “levar a ética às pessoas” e “tirar a imprecisão da ética”. O programa de embaixadores da ética tem o potencial de conectar o responsável pela ética com o resto da organização.

Avaliamos vários programas diferentes de embaixadores da ética ao longo dos anos e não há dois programas exatamente iguais. Cada programa difere um pouco em seu alcance, escopo, objetivos e atividades.

Este manual fornece um conjunto básico de atividades que devem ser, no mínimo, consideradas antes de se tentar um programa de embaixador da ética.

Como acontece com qualquer intervenção de mudança organizacional, o responsável pela ética precisa entender que, às vezes, há consequências não intencionais quando o desenvolvimento organizacional e as intervenções de mudança são implementadas. Eles devem ser gerenciados para garantir que o programa de embaixadores da ética supere esses pequenos problemas que podem ocorrer.

Se há um conselho a ser internalizado neste manual, é que o oficial de ética deve permanecer vigilante sobre o programa de embaixadores. Não terá sucesso por si só.

O sucesso do programa de embaixadores deve sempre ser avaliado em relação ao objetivo final de todas as intervenções éticas, que é o estabelecimento de uma cultura ética.

Acreditamos que este *Manual do Embaixador da Ética* fornece a estrutura e as ferramentas necessárias para implementar um programa de embaixador da ética com sucesso em sua organização. Esperamos que as organizações abracem o programa embaixador da ética como uma forma de contribuir para a construção de uma cultura ética, e que esses programas sejam gerenciados com refinamento e cuidado. instrumentos para implementação, um programa de embaixadores de ética na sua organização. Nossa intenção de que as organizações adotem este programa como forma de construção da cultura, mas que estes sejam eficientemente para ajudar com a delicadeza e cuidado.

Rossouw, G.J. (2002). Three approaches to teaching business ethics. *Teaching Business Ethics*, 6(4): 411-433.

Rossouw, D. (2018). *The social and ethics committee handbook (2nd Ed.)*. Pretória, África do Sul: The Ethics Institute.

Van Vuuren, L. (2016). *Ethics risk handbook*. Pretória, África do Sul: The Ethics Institute.

Van Vuuren, L. (2018). *The ethics office handbook*. Pretória, África do Sul: The Ethics Institute.

Vorster, P.P. (2020). *The Ethical Culture Maturity Indicator (ECMI) technical manual*. Pretória, África do Sul: The Ethics Institute.

	Intervenções	Resultado / Comprovativo de conclusão	Calendário
Área focal 1: Sensibilização Ética	Intervenção 1: Os embaixadores de ética devem fazer uma apresentação aos seus colegas directos sobre ética e ética empresarial.	Uma apresentação de 1 hora cobrindo o que é ética e porque deve ser importante.	1º trimestre
	Intervenção 2: Os embaixadores de ética devem assessorar os funcionários em ética no que diz respeito a políticas e normas organizacionais.	Identificar oportunidades para assessorar sobre políticas, ter a função de recurso para a equipa, e/ou ajudar os membros da equipa a resolver os desafios éticos relacionados com estas normas. Deve ser submetida à função de gestão da ética uma folha de cálculo Excel, que inclua o tipo e frequência dos aspectos de assessoria oferecidos aos funcionários.	De 3 em 3 meses
Área focal 2: Iniciar conversa sobre ética	Intervenção 3: Os embaixadores de ética devem facilitar a discussão sobre os valores / convicções da organização nas reuniões	Uma discussão de 5 a 10 minutos sobre o significado dos valores da organização e/ou qualquer outro tópico relacionado com a ética. Apresentar acta da reunião para confirmar os debates e o conteúdo das discussões em cada segunda reunião geral/ de equipa.	De 6 em 6 meses

<p>Área focal 3: Melhorar a re-sponsabilização ética</p>	<p>Intervenção 4: Os embaixadores de ética devem levantar preocupações relacionadas com a ética nas reuniões e pedir aos seus colegas que considerem as implicações éticas das decisões empresariais.</p>	<p>Número de casos em que o embaixador de ética apresentou um panorama das preocupações éticas das decisões empresariais. Este documento deve estar num formato de folha de cálculo Excel, indicando o tipo de decisão empresarial e a mitigação de decisões antiéticas.</p>	<p>De 3 em 3 meses</p>
	<p>Intervenção 5: Reportar quaisquer falhas de responsabilização constatadas na função de gestão da ética.</p>	<p>Deve ser submetida à função de gestão da ética uma folha de cálculo Excel contendo o tipo e a frequência das falhas de responsabilização ética.</p>	<p>Todos os trimestres</p>
	<p>Intervenção 6: Falar com os funcionários sobre o seu dever de denunciar condutas não éticas e como o podem fazer em segurança.</p>	<p>Número de casos em que o embaixador de ética tenha fornecido informações sobre comportamentos antiéticos aos funcionários. Este documento deve ser em folha de cálculo Excel, indicando o tipo de discussão e a que conclusões se chegou.</p>	<p>Todos os trimestres</p>

Dr. Paul Vorster obteve seu doutorado em Psicologia Industrial e Organizacional na Universidade de Joanesburgo em 2016. Ele é especializado em medição e pesquisa psicométrica e trabalhou em áreas de pesquisa aplicada, psicometria, desenvolvimento de testes, segurança, seleção de funcionários, ética empresarial e comportamental e avaliação comportamental humana. De 2011 a 2015, Paul trabalhou na JvR Psychometrics, onde se concentrou em pesquisa organizacional aplicada, construção de testes e medição psicométrica. Em 2016, Paul ingressou no The Ethics Institute (TEI) como especialista em pesquisa interna com foco em design de pesquisa quantitativa, medição da cultura e conduta ética nas organizações e preditores comportamentais de comportamento (anti)ético.

Atualmente, ele possui uma afiliação acadêmica com o Departamento de Psicologia Industrial e Gestão de Pessoas da Universidade de Joanesburgo e a Escola de Negócios de Pós-Graduação da Unisa. Paul também é membro da Comissão Internacional de Testes, bem como membro fundador do Congresso Mundial de Personalidade. Em 2016, Paul foi agraciado com o Prêmio Professor Johann Schepers pelo trabalho excepcional e pioneiro no campo da medição psicométrica e pesquisa quantitativa.

Fátima Rawat é especialista associada no assunto no The Ethics Institute. Ela é Bacharel em Artes, Bacharel em Direito e Mestre em Gestão (Governança e Desenvolvimento Local) pela Universidade de Witwatersrand, bem como Certificadas em Elaboração Legislativa e Gestão de Conformidade pela Universidade de Joanesburgo. Ela é advogada do Supremo Tribunal da África do Sul, Oficial de Ética Certificada e Diretora Certificada.

Fátima tem um grande interesse em governança, gestão ética, anticorrupção, conformidade e regulamentação. Ela tem uma vasta experiência em trabalhar e apoiar o setor público, tanto como oficial quanto como consultora de gestão do setor público.

Fátima está envolvida nas atividades de assessoria e consultoria do TEI para uma gama diversificada de clientes dos setores público e privado. Ela fez parte de equipes de avaliação de risco de ética em organizações, treina e facilita em ética e faz parte do corpo docente do Programa de Certificação de Diretor de Ética da TEI. Ela também é um membro-chave da equipe do Projeto de Integridade Municipal de Gauteng, bem como da Iniciativa de Liderança Ética do Governo Local.

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

A nossa visão é: Construir uma sociedade eticamente responsável.

Perseguimos a nossa visão através da liderança de opinião e de uma oferta relacionada com a ética, incluindo formação, serviços de consultoria, avaliações e produtos. Trabalhamos com os sectores público e privado, e com associações profissionais.

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

Website: www.tei.org.za

Contact: info@tei.org.za



The Ethics Institute



The Ethics Institute



@EthicsInst



Manual do Embaixador de Ética

O Ethics Ambassador Handbook é um guia sobre como os programas de embaixadores da ética podem ser implementados em uma organização. Os fatores que farão de tal programa um sucesso são aqui apresentados. O manual descreve as responsabilidades dos embaixadores da ética, define as principais habilidades que eles exigem, descreve o conhecimento que eles precisam adquirir para a função de embaixador da ética e descreve como esse programa pode ser instituído dentro do programa mais amplo de gestão da ética de uma organização. Também são fornecidas orientações sobre como o sucesso de um programa de embaixador da ética pode ser medido.

O Ethics Institute é um instituto independente que produz liderança de pensamento original e oferece uma variedade de produtos e serviços relacionados à ética. Todo o trabalho de pesquisa original produzido pelo The Ethics Institute, incluindo a *Ethics Handbook Series*, está disponível gratuitamente em nosso site.
website: www.tei.org.za.