



## **2. A decisão ética nas organizações**

### **2.3. Fatores organizacionais**

# Cultura

“Conjunto de crenças aprendidas, tradições, e linhas de conduta partilhados entre os membros de um grupo”

(R. A. Barrett citado em Treviño, 2011)

# Cultura organizacional

- Exprime a partilha de valores e crenças e manifesta-se de diversas formas incluindo regras formais, normas para o comportamento quotidiano, formas de vestir, linguagem, mitos, rituais, heróis, histórias

(Treviño, 2011).

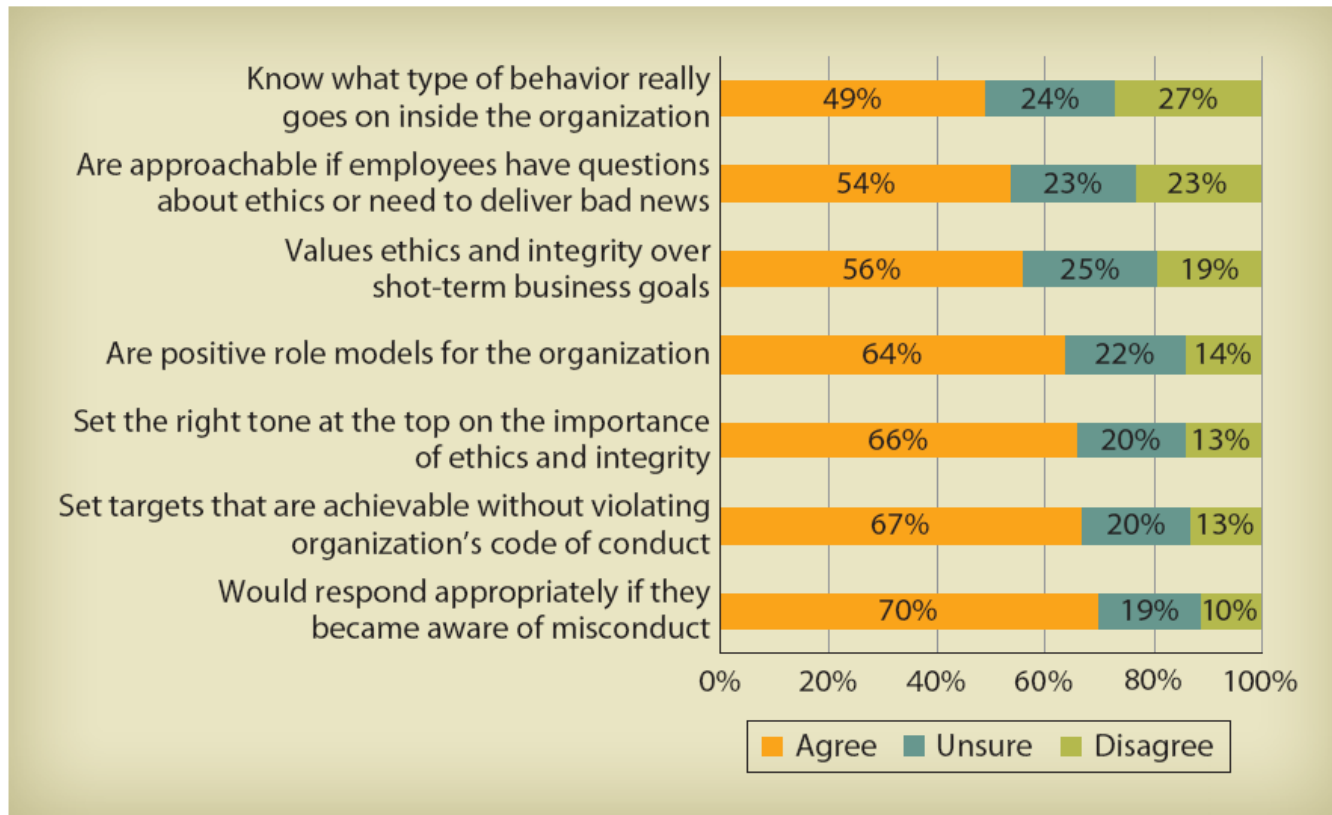


## Cultura organizacional

- Modelo de postulados elementares, inventados por um determinado grupo, descobertos ou desenvolvidos com vista a resolver os seus problemas de adaptação externa e interna, e que foram julgados suficientemente eficazes para serem ensinados a novos membros enquanto procedimento adequado para perceber, pensar e reagir diante dos problemas postos

(Schein citado em Mercier, 2003).

# Perceived Tone and Culture of the CEO and Other Executives



Source: "Forensic Integrity Survey 2008-2009," KPMG, <http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/Integrity-Survey-2008-2009.pdf> (accessed August 19, 2009).



## Quais são as funções preenchidas pela cultura organizacional?

- (1) Delimita as fronteiras da empresa;
  - (2) Permite transmitir uma certa identidade aos seus membros;
  - (3) Mecanismo de controlo.
- = A ética da organização enraíza-se na sua cultura própria e só tem sentido através desta. =



## A cultura organizacional pode ser forte ou fraca:

- Uma cultura organizacional forte é sempre conotada de forma positiva?  
*Porquê?*
  
- Uma cultura organizacional fraca é sempre conotada de forma negativa?  
*Porquê?*

# Cultura ética: quadro multisistémico

## Sistema formal

### Liderança

Formas de selecção  
Políticas / Códigos  
Formação  
Gestão de desempenho  
Estrutura de autoridade  
Processos de decisão

## Sistema informal

### Modelos

Normas  
Rituais  
Mitos/Histórias  
Símbolos  
Linguagem

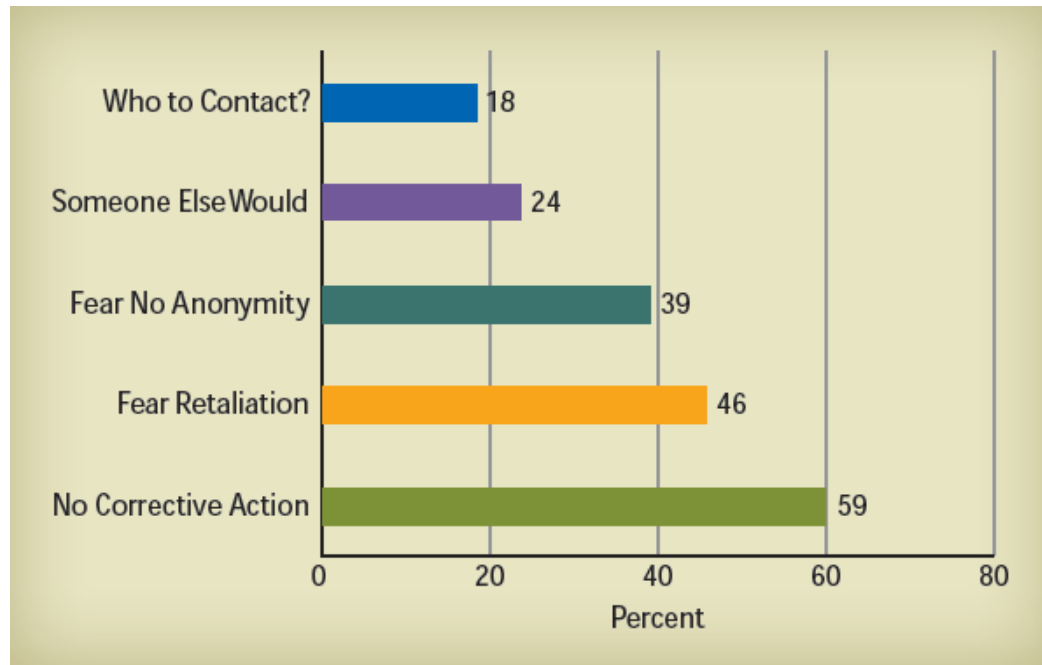
→ **Comportamentos  
éticos  
e não éticos** ←

## Exemplos de questões para auditar o Sistema Formal:

- A organização integra questões éticas nos seus processos de recrutamento?
- Os seus colaboradores são encorajados a assumir responsabilidades pelas consequências do seu comportamento? Questionam a autoridade quando são interpelados por terem feito alguma coisa errada?
- Os colaboradores são incentivados a reportar problemas, e os canais formais estão à sua disposição de modo a ser garantida a confidencialidade?
- [...]



# Reasons Why Employees Do Not Report Misconduct



Source: National Business Ethics Survey, How Employees View Ethics in Their Organizations 1994–2005 (Washington, DC: Ethics Resource Center, 2005), 29.

***Some employees remain reticent to be a whistle blower and to report misconduct.***



## Exemplos de questões para auditar o Sistema Informal:

- Quais são os valores da organização? Que conselhos são transmitidos pelos mentores? Que mensagens são transmitidas pelas histórias organizacionais e pelos mitos?
- Quais são os rituais organizacionais? Em que medida encorajam ou desencorajam comportamentos éticos?
- Quem recebe prémios - os colaboradores íntegros no acesso ao sucesso ou os que utilizam meios não éticos para o atingir?
- [...]

## Clima ético

- É um elemento ou manifestação da cultura organizacional;
- Assenta nas perceções que os membros têm das normas organizacionais (procedimentos e práticas) relativas ao comportamento ético.

“O **clima ético** é, pois, a percepção partilhada de um comportamento visto como justo. A **cultura** está mais estreitamente associada aos níveis mais profundos de crenças, valores, suposições (...)” (Mercier, 2003: 28)

## O modelo de desenvolvimento moral das organizações

(R. Eric Reidenbach e Donald P. Robin)

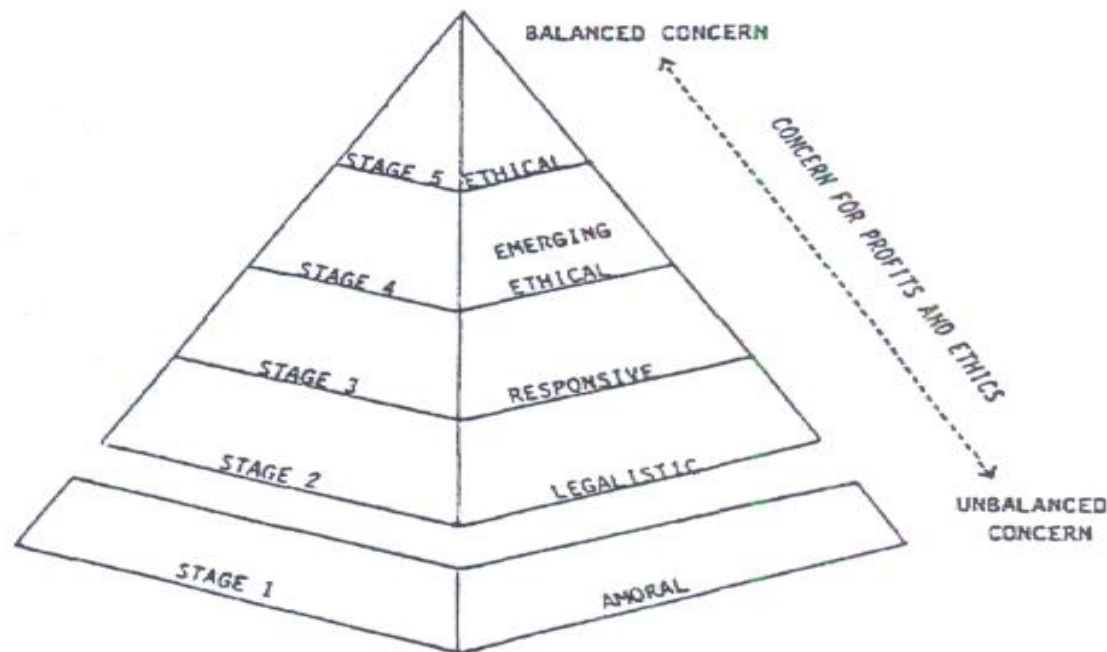


Fig. 1. A model of corporate moral development.

Fonte: Reidenbach e Robin, 1991: 274

## Proposições do modelo:

- Nem todas as organizações passam por todas as etapas;
- Uma organização pode iniciar-se em qualquer das etapas;
- Muitas organizações na etapa 1 nunca abandonam essa etapa;
- Numa organização composta por diversos departamentos, divisões, podem coexistir diversas etapas de desenvolvimento moral;
- Processo pode não ser contínuo, ou seja, é possível queimar etapas;



- Processo pode ser regressivo;
- Não existe uma dimensão temporal para cada etapa;
- Processo dinâmico, pelo que duas organizações podem estar na mesma etapa, mas uma estar mais avançada do que outra.



## Etapa 1 – Organização amorala

- Sucesso a qualquer custo
- Produtividade e lucro são os valores dominantes
- Poder e autoridade
- Empregados como mero fator de produção



## Etapa 2 – Organização legalista

- A importância da letra da lei
- Lei = justiça e o que é legal é justo
- Lucro como valor dominante da organização



## Etapa 3 – Organização recetiva

- Incluem valores para além da produtividade e legalidade
- Inclusão de deveres sociais e obrigações, mas por interesse
- Códigos de ética assumem uma grande importância começando a espelhar uma orientação social
- Começam a consciencializar a importância dos colaboradores e da comunidade onde se encontram inseridos



## Etapa 4 – Organização ética emergente

- Balanço entre lucro e ética
- Reconhecimento da existência de um contrato social entre os negócios e a sociedade
- Códigos de conduta passam a ter componentes de orientação externa // manuais, declarações políticas, comités, ...

## Etapa 5 – Organização ética

- Equilíbrio entre lucro e ética
- Colaboradores recompensados quando se afastam de acções em que a posição ética da organização poderia ser comprometida



## Esquema 2 – A tomada de decisão ética



Fonte: Adaptado de Trevino [1986, p. 603].