

**Ordem Hospitaleira de S. João de Deus**

**DIRETRIZES ÉTICAS PARA A GESTÃO  
E A LIDERANÇA**



**COMISSÃO DE BIOÉTICA – EUROPA**

**Dezembro de 2020**



## **APRESENTAÇÃO**

A Comissão de Bioética da Região Europa julgou ser conveniente abordar o tema da ética gestão e das organizações. Tema-se de um tema vasto, atual, que foi considerado relevante para sobre ele se refletir e trabalhar.

No âmbito da identidade da Ordem de São João de Deus, pensamos que é importante que os nossos centros continuem a progredir como centros que se identificam e se apresentam como organizações éticas. Um dos aspetos fundamentais tem a ver com o modo de exercer a gestão e a liderança dos centros. Proceder nessas áreas com critérios éticos favorece um estilo e um clima que ajuda toda a organização a desenvolver-se e a identificar-se como uma organização ética.

O objetivo da comissão consiste em oferecer material de reflexão e suporte teórico para que, onde se considerar conveniente, se possa analisar esse apoio e ver as aplicações concretas nas Províncias e nos Centros da Ordem. Este é um documento complementar às orientações da Carta de Identidade da Ordem e do documento "Gestão Carismática na Ordem Hospitaleira de São João de Deus" (publicada pela Cúria Geral, em 2012).

A metodologia adotada foi a seguinte: um dos membros da Comissão assumiu o papel de autor, neste caso, o Dr. José Maria Galan, e os restantes elementos da Comissão foram coautores.

Apresentamos este documento com o objetivo de que ele possa ser útil para a reflexão, a formação e o diálogo nos centros da Ordem. Esperamos que seja um instrumento que ajude a continuar a progredir na sensibilização e promoção da ética, como sinal de identidade dos nossos centros hospitalares.

Agradecemos-lhe pelo seu interesse e esperamos que lhe seja útil.

### COMISSÃO EUROPA DE BIOÉTICA

#### **Dr. Jose M<sup>a</sup> Galán (autor principal do texto)**

Ir.<sup>a</sup> Margarita Bofarull

Ir. Lukasz Dmowski

Ir. Joaquim Erra

Dra. Maria Teresa Iannone

Dr. Jürgen Wallner

Dr. Salvino Leone

Ir.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Carmen Masse

Dra. Corinna Porteri



# Índice

<b>1. Princípios Orientadores</b>	
1.1 Características e identidades própria .....	4
1.2 Missão, princípios e valores institucionais .....	6
1.3 Fundamentos éticos para a gestão .....	11
1.4 Responsabilidade social empresarial (corporativa) .....	15
<b>2. Governação</b>	
2.1 Ética de liderança .....	18
2.2 Ética dos dirigentes .....	22
2.3 Conflito de interesses .....	28
2.4 Princípio de subsidiariedade: aplicações .....	32
<b>3. Gestão da atividade</b>	
3.1 Destinatários .....	35
3.2 Estilo assistencial de S. João de Deus .....	37
3.3 Ética na planificação, gestão, avaliação .....	40
<b>4. Recursos Humanos</b>	
4.1 "Família Hospitaleira" .....	44
4.2 Não-discriminação e igualdade de oportunidades .....	48
<b>5. Confiança Pública</b>	
5.1 Informação pública sobre a Ordem .....	53
<b>6. Angariação de fundos</b>	
6.1 Angariação de fundos ( <i>fundraising</i> ) .....	56



## 1. Princípios Orientadores

---

### 1.1 Características e identidades própria

---

#### A. Definições

- **Identidade corporativa:** é o conjunto de características, valores e crenças (ethos) que identificam uma instituição e a tornam diferente das restantes. É a referência através da qual se tomam decisões sobre a gestão na instituição.
- **Liberdade ideológica, religiosa e de consciência:** a liberdade de professar, expressar e difundir as próprias convicções pessoais e o direito de não as tornar públicas, conforme se desejar.

#### B. Fundamentos

A fim de refletir sobre quais devem ser as melhores práticas de gestão na Ordem, é oportuno considerar em que consiste o carácter próprio da sua identidade institucional e como esta se deve refletir de forma coerente na sua atividade como entidade da Igreja Católica orientada para a evangelização nos campos da saúde, da educação, no âmbito social e na investigação nestas áreas, e ainda como deve utilizar diferentes formas jurídicas de ação empresarial (*Constituições*, 47), de acordo com as circunstâncias, as culturas e os países que, no entanto, deveriam ter um substrato comum de princípios e valores éticos para a gestão.

*"Toda a pessoa tem direito à liberdade de pensamento, de consciência e de religião; este direito implica a liberdade de mudar de religião ou de convicção, assim como a liberdade de manifestar a religião ou convicção, sozinho ou em comum, tanto em público como em privado, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pelos ritos* (Declaração Universal dos Direitos Humanos, Art.º 18).

*Por outro lado, as instituições têm o direito a que as suas ideias sejam respeitadas. Os Estatutos Gerais afirmam: "As nossas Obras Apostólicas são e definem-se como centros confessionais católicos" (n.º 49). Isso pressupõe acima de tudo que, nas decisões tomadas neste âmbito, se assumem os valores evangélicos como guia de atuação, também no exercício da gestão, e se tem em conta tanto a Doutrina Social da Igreja como a sua Doutrina Moral.*

Numa sociedade plural, é muito importante ter uma identidade clara da Instituição, para se poder estabelecer um verdadeiro diálogo e contribuir para uma construção comum, através daquilo que é próprio da organização. Essa contribuição não consiste apenas em atos ou ações concretas: é também um modelo, um estilo e uma determinada forma de compreender e enfrentar a realidade.<sup>1</sup>

É necessário que as organizações possuam um *ethos* que reflita o ideário e os valores com os quais e pelos quais se queiram caracterizar.<sup>2</sup> É esta marca que deverá, ou deveria,

---

<sup>1</sup> ERRAS, Joaquim, *Papel diretivo e comportamento ético na Ordem de São João de Deus*. Tese de Mestrado em Bioética. Instituto Borja de Bioética - Universidade Ramon Llull, 2017.

<sup>2</sup> ROMÁN, Maestre B., *Ética de la organización sanitaria*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, 2010.



orientar as políticas da atividade quotidiana da organização. Por isso, falamos de organizações como entidades éticas, uma vez que nelas se tomam decisões livres que devem ser ponderadas e deliberadas na busca de coerência com o ideário escolhido ou assumido.<sup>1</sup>

Uma das ações para realizar os ideais consiste em poder contar com pessoas preparadas, ser atrativos e competentes para fidelizar os profissionais mais válidos e identificados com os valores e o estilo da Instituição. Este objetivo pode ser alcançado indo além da ética cívica, garantindo os critérios de justiça, para entrarmos na ética profissional, o que implica incorporar critérios de qualidade de serviço, e também na ética organizacional-institucional, relacionada com a satisfação das expectativas e o compromisso social da Ordem. Isto predispõe para oferecer um espaço de crescimento profissional e gera o brio de em pertencer à organização.<sup>1</sup>

### C. Prática

- Descrição e fundamento ético: Boas práticas e más práticas

Devido à diversidade dos agentes que intervêm na prática da hospitalidade e à pluralidade de crenças dos destinatários, seria conveniente pensar até que ponto é possível aplicar em todas as Obras da Ordem as normas católicas em sentido estrito.

Isto coloca uma questão de fundo que é oportuno debater: *podemos considerar os Centros da Ordem como instituições católicas em sentido estrito, ou dizer que são de inspiração cristã, ou organismos abertos ad gentes?* Cada uma destas posições tem implicações para a ética de gestão. Devemos afirmar que a Ordem sempre se afirmou como uma organização que, partindo da sua identidade cristã, atua com características de universalidade, pluralismo e respeito por todo o tipo de crenças e posicionamentos existenciais, desde que respeitem os princípios e os valores da Ordem.

Por um lado, pode-se exigir aos agentes da Hospitalidade, aos profissionais Colaboradores da Ordem, que respeitem os princípios e os valores institucionais, assim como os ideais de matriz católica, embora em certas situações possam surgir motivos de discórdia com as normas da Igreja no processo de tomada de decisão que devem ser geridos.

Um aspeto importante a considerar é a seleção e a formação dos dirigentes e dos responsáveis Intermédios relativamente às questões éticas ligadas à identidade institucional, dado que são esses conhecimentos que irão enquadrar o mundo axiológico próprio da instituição e eles serão um ponto de referência importante para que as decisões em matéria de gestão sejam coerentes com a cultura da Hospitalidade.

Que influência deve exercer o estilo de S. João de Deus como referência na construção de uma ética de gestão da Ordem? Como atuaria nos dias de hoje São João de Deus se fosse ele o diretor de um dos seus Centros? Em que aspetos se concentraria? Como os resolveria? (Cf. *Carta de Identidade*, 5.3.1.1.). A tradição da Ordem poderia ajudar a encontrar as respostas.

Por outro lado, o pluralismo de crenças dos Utentes dos serviços requer um grande respeito e uma grande delicadeza para não se cair no doutrinamento por parte da própria instituição, dando ao mesmo tempo a possibilidade de estar em sintonia com o

---

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20geti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente\\_M%C3%B3dulo3\\_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20geti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente_M%C3%B3dulo3_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf).



ideário católico do Centro e de aproveitar a sua oferta de serviços de assistência espiritual e religiosa. Como deverão os gestores dos Centros abordar e resolver, através de um necessário diálogo inter-religioso ou de uma postura de abertura ideológica pluralista, com os Utentes ou famílias, os dilemas éticos que possam surgir?

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover as boas práticas e prevenir as más práticas.
  - Assumir os valores evangélicos como guia de atuação também no exercício da gestão e deixar-se guiar pela Missão, pelos princípios e pelos valores institucionais.
  - Conhecer e ter em conta tanto a Doutrina social como a Doutrina moral da Igreja nas decisões a tomar nesta área, numa perspetiva de diálogo e respeito pela pluralidade.
    - Respeito pela liberdade religiosa dos Utentes e dos Colaboradores, por parte da Ordem.
    - Respeito pela liberdade religiosa da Ordem por parte dos Utentes e dos Colaboradores.

## 1.2 Missão, princípios e valores institucionais

---

### A. Definições

- **Filosofia empresarial** – A missão, os princípios e os valores da Ordem constituem a filosofia empresarial (corporativa), a qual estabelece o que a Ordem faz, como atua e qual é a sua razão de ser e a sua finalidade como organização ao serviço das pessoas e da sociedade.
- **Missão** – A missão da Ordem constitui a sua razão de ser, isto é, a motivação ou finalidade para o qual existe e que se propõe realizar. Esta missão, corretamente definida, deve servir como base e estrutura, ou como quadro de referência, para todas as suas atividades e para a planificação orgânica da Ordem. Uma organização não governamental tem a obrigação de utilizar os seus recursos de forma eficaz e eficiente para prosseguir os seus objetivos, cumprindo a sua missão.
- **Princípios** – São as ideias, ou normas, fundamentais que regem o pensamento ou a conduta de pessoas e instituições, a fim de se manterem fiéis à sua própria identidade. A Ordem elaborou um catálogo de princípios institucionais que se baseiam nas suas opções essenciais e no seu modo de pensar. Tais princípios devem manifestar-se e tornar-se realidade na nossa cultura, no nosso modo de ser, de pensar e de nos comportarmos. São 13 os princípios da Ordem definidos no n.º 50 dos *Estatutos Gerais* de 2019. Por sua vez, a *Carta de Identidade* propõe, no Capítulo IV, uma ampla interpretação dos mesmos. Os valores da Ordem foram definidos com base nesses princípios.
- **Valores** – O Capítulo Geral de 2006 incumbiu o Governo Geral de definir oficialmente os valores da Ordem. O Definitório Geral deu cumprimento a esse pedido, em janeiro de 2010, e, em fevereiro do mesmo ano, numa carta circular, o Superior Geral comunicou



à Ordem tais valores, sintetizados no princípio fundamental da hospitalidade, o qual, por sua vez, se expressa através dos seguintes valores: qualidade, respeito, responsabilidade, espiritualidade. Estes valores constituem o quadro de critérios e princípios éticos em que a organização se fundamenta.

- **Cultura institucional** – É o conjunto de atitudes, experiências, crenças e valores partilhados que se foram forjando através do Fundador e da tradição institucional até aos dias de hoje, e para os quais contribui cada pessoa que interage e participa na sua organização e funcionamento. O Carisma da hospitalidade é um dom concedido pelo Espírito Santo para uma missão eclesial a favor das pessoas doentes, pobres ou especialmente vulneráveis. O nosso Fundador viveu este carisma e a sua consequente missão com um estilo próprio, tão característico que deu origem a uma "cultura" de hospitalidade peculiar e de grande vitalidade. A "cultura" hospitaleira de João de Deus constitui um valor profético original de renovação na Igreja e na sociedade.

## B. Fundamentos

Para uma instituição como a Ordem Hospitaleira, a componente ética é um aspeto fulcral da organização, dado que a sua missão não se limita a oferecer serviços assistenciais, de saúde e/ou sociais. A fim de cumprir a sua missão, que é a razão de ser da Ordem, os seus Centros e toda a sua atuação, para lhe serem leais, precisam de ser corretamente orientados e dirigidos. A direção/liderança na Ordem não consiste apenas em assumir a responsabilidade de desempenhar uma determinada atividade, mas em promover também, através dela, a hospitalidade baseada no estilo de São João de Deus.<sup>1</sup>

## Missão

A nossa missão consiste em evangelizar o mundo da dor e do sofrimento através da promoção de obras e organizações de saúde e/ou sociais que prestem uma assistência integral à pessoa humana.<sup>3</sup>

As *Constituições* da Ordem definem a Missão da seguinte forma: "*Encorajados pelo dom que recebemos, consagramo-nos a Deus e dedicamo-nos ao serviço da Igreja na assistência aos doentes e aos necessitados, com preferência pelos mais pobres*" (Const. 5a). Esta abordagem geral é válida para toda a Ordem e deve ser aplicada à realidade concreta de cada Obra. Se partirmos do pressuposto que cada Obra tem uma sua forma peculiar e se esforça por responder às necessidades das pessoas num lugar e num tempo específicos, e se acrescentarmos a este pressuposto que a nossa principal missão consiste na evangelização do mundo do sofrimento através da criação de centros de saúde e sociais nos quais se oferece à pessoa humana um serviço integral, colocam-se as seguintes questões para cada Obra:

- Qual é a razão de ser da nossa Obra?
- Quem são os destinatários do nosso serviço?
- Quem é chamado a prestar este serviço?
- Quais são as estruturas mais adequadas para o realizar?

---

<sup>3</sup> ORDEM HOSPITALEIRA DE S. JOÃO DE DEUS [OHSJD], *Carta de Identidade*, Roma, 2000, nº 1.3.



## Princípios Fundamentais da Ordem Hospitaleira de São João de Deus

Os princípios fundamentais da Ordem Hospitaleira estão enunciados nos seus Estatutos Gerais (art.º 50) e são os seguintes:

1. Afirmamos que o *centro de interesse* é a *pessoa assistida*.
2. Promovemos e defendemos os *direitos do enfermo* e do necessitado, tendo em conta a sua *dignidade*.
3. Promovemos uma *assistência integral*, baseada no trabalho em equipe e no equilíbrio entre a técnica e a humanização.
4. Observamos e promovemos os *princípios éticos da Igreja* católica.
5. Comprometemo-nos na *defesa e promoção da vida* humana desde a sua concepção até à morte.
6. Defendemos o *direito a morrer com dignidade* e a que se respeitem e atendam os justos desejos dos que estão em transe de morte;
7. Defendemos o direito das pessoas assistidas a ser convenientemente *informadas* sobre a sua situação.
8. Observamos as exigências do *segredo profissional* e procedemos de modo que elas sejam respeitadas.
9. Consideramos a *dimensão espiritual e religiosa* como um elemento essencial na oferta de cura e salvação, respeitando outras crenças e orientações de vida.
10. *Cuidamos* da seleção, formação e acompanhamento dos *Colaboradores*, tendo em conta não só a sua preparação, competência profissional e sensibilização para os valores e os direitos das pessoas.
11. *Valorizamos* os *Colaboradores*, tornando-os participantes ativos na missão da Ordem, em função das suas capacidades e das suas áreas de responsabilidade.
12. Respeitamos a liberdade de consciência e exigimos respeito pela *identidade dos Centros*.
13. Somos uma Instituição sem fins lucrativos: por conseguinte, *opomo-nos ao afã de lucro*, observando e exigindo que sejam respeitadas as normas económicas e retributivas justas.

## Valores da Ordem Hospitaleira de São João de Deus

Os valores são qualidades que algumas realidades possuem, consideradas como bens e, portanto, mensuráveis. São percecionados através dos sentimentos que suscitam em nós, não através do raciocínio, e predispõem-nos para a nossa maneira de ser, sentir e agir. Os valores são transmitidos através do exemplo e podem ser observados nas atitudes e nos comportamentos das pessoas que se dedicam a prestar assistência aos necessitados e aos doentes.

Os nossos valores institucionais emanam dos nossos princípios fundamentais e constituem as nossas convicções basilares partilhadas e o nosso elemento diferenciador: o valor acrescentado que conferimos como instituição. Destinam-se a ser alavancas que movem o modo como os nossos empregados exercem a sua profissão, impregnando o nosso trabalho diário e devem ser traduzidas nas nossas políticas de Direção. Pairam no





ar, impregnando o nosso ambiente hospitaleiro, e dão sentido à nossa cultura institucional. Comunicamos e transmitimos os valores de uma geração para outra: fazemo-lo desde 1538 até hoje, ininterruptamente.

Em 2010, o Conselho Geral definiu os seguintes cinco valores: Hospitalidade, Respeito, Responsabilidade, Qualidade e Espiritualidade.

## HOSPITALIDADE

Para a Ordem Hospitaleira, este é um valor central, paradigmático, cuja essência é a prática de acolher a outra pessoa nas suas necessidades, realizada no seu próprio espaço pessoal, de modo que ela se sinta no seu próprio ambiente, sendo capaz de compreender e respeitar em profundidade, assumindo a responsabilidade de ajudar a recuperar a sua saúde integral, oferecendo-lhe cuidados de qualidade e dando-lhe a possibilidade de encontrar sentido na sua situação de vida a partir de uma experiência de transcendência espiritual e/ou religiosa.

**A hospitalidade**, que é o valor central, desenvolve-se e concretiza-se nos seguintes quatro valores orientadores:

- **Qualidade**, entendida como suporte essencial do nosso serviço e da nossa gestão e concretizamo-la, entre outras expressões, através da busca da excelência, do profissionalismo, da atenção integral ou holística, da sensibilização, da descoberta e da resposta a novas necessidades, num modelo particular de assistência, à maneira de João de Deus, numa ligação especial entre Irmãos e Colaboradores, em Centros com arquitetura e decoração acolhedoras e numa disposição peculiar para colaborar com terceiros.
- **Respeito** por todas as pessoas que se dirigem aos nossos Centros, o que implica principalmente a promoção da justiça social, dos direitos civis e humanos, a prática de uma humanização sempre viva, um sentido de responsabilidade recíproca entre Irmãos e Colaboradores e o exercício da compaixão baseada numa visão holística da assistência que inclui o envolvimento da família.
- **Responsabilidade**, como critério fundamental para o nosso serviço e gestão, que se manifesta também na fidelidade aos ideais de São João de Deus e da Ordem, na reflexão ética (bioética, ética social, ética de gestão...), na defesa do ambiente e nos comportamentos sociais, na sustentabilidade, na justiça e numa justa repartição dos recursos.
- **Espiritualidade**, para orientar a pessoa na busca de sentido para a vida, a religião, a transcendência. Isto pressupõe Centros que evangelizam, cuidam e reforçam a pastoral da saúde, oferecem assistência espiritual e religiosa a todos os Utentes, se mostram ativos na colaboração com a paróquia, a diocese e outras confissões religiosas, abertos ao ecumenismo, e respeitam aqueles que têm outras crenças e outras visões da vida.

### C. Prática

- Descrição e justificação ética: Boas práticas e más práticas

A cultura é o conjunto de valores, crenças e princípios que guiam uma organização. Se a *Visão* define o tipo de organização que se pretende ter, a *Cultura* refere-se aos comportamentos que se esperam dos seus membros. As empresas e instituições



sem fins lucrativos não só procuram profissionais que se ajustem às competências necessárias para o trabalho, mas também precisam de um desempenho profissional coerente com os valores da organização.

*Cultura institucional* é uma expressão utilizada para designar um certo conceito de cultura entendido como o conjunto de experiências, hábitos, costumes, crenças e valores que caracterizam um grupo humano, aplicados ao ambiente restrito de uma organização, instituição, administração, corporação, empresa ou negócio.

Atualmente, as empresas, organizações e instituições sociais precisam de transmitir a sua cultura organizacional àqueles que nelas trabalham a fim de alcançar uma identidade corporativa e um sentido de pertença que oriente os membros da organização para a realização da sua missão corporativa através do desempenho profissional em linha com os princípios e valores de cada organização. A Ordem Hospitaleira de S. João de Deus propõe-se também transmitir a sua cultura institucional, a Cultura da Hospitalidade, para que o trabalho da Hospitalidade se realize de forma permanente no presente e no futuro à maneira de S. João e de Deus e da tradição do Ordem.

Os valores partilhados constroem a cultura institucional e geram um ambiente axiológico onde as componentes da organização são orientadas em termos de estilo de ação e objetivos a serem prosseguidos.

A cultura institucional requer uma atualização contínua para que a essência da instituição seja reforçada e prolongada ao longo do tempo. Por conseguinte, é necessário incorporar recriações novas e inovadoras dos princípios e valores de Ordem, mantendo o seu núcleo de significados. É importante levar a cabo este processo a fim de evitar que os sinais da identidade institucional da Ordem se enfraqueçam e/ou deteriorem com o tempo, com a consequente perda dos valores genuínos da hospitalidade.

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - As atividades terão que ser compatíveis com a missão da organização.
    - A missão da Ordem deve servir de base para o planeamento estratégico como anteprojecto para assinalar as atividades da organização.
    - É preciso assegurar que as ações sejam eficazes para atingir os objetivos da Ordem.
    - Os programas da organização serão elaborados para realizar de forma eficaz e eficiente a sua missão declarada.
  - As atividades da organização deverão ser analisadas periodicamente de forma crítica para determinar a relevância da missão, a sua eficiência e eficácia, o valor da continuidade dos programas ou a sua revisão, e a necessidade de introduzir novos programas. Estes, entre outros, são os temas que deverão ser avaliados:
    - Se as atividades estão de acordo com a missão atual da organização ou se precisam de ser revistas ou cessar, à luz das mudanças que se verificaram na realização da missão;
    - A eficiência e eficácia dos programas quanto à consecução dos objetivos;



- Os resultados nos beneficiários dos programas;
- O custo dos programas em relação aos seus resultados;
- Eventual necessidade da oferta de novos serviços.

As avaliações deverão ser francas e honestas e incluir a contribuição de todos os interessados, prestando especial atenção às indicações das pessoas assistidas.

### 1.3 Fundamentos éticos para a gestão

---

#### A. Definições

- **Ética empresarial** – A ética empresarial é um tipo de ética aplicada, ou ética profissional, que analisa os princípios éticos e morais que se aplicam no mundo empresarial (dos negócios). Focaliza-se nos objetivos económicos da empresa e na legalidade quanto à forma como os lucros são obtidos, procurando gerar valor social e ambiental, além do valor económico. Compreende todos os aspetos da condução dos negócios e é relevante tanto para o comportamento individual como organizacional.<sup>4</sup> Atualmente, a abordagem da ética empresarial tem-se baseado principalmente nos princípios da filosofia kantiana e do utilitarismo.

O campo da ética empresarial abrange dimensões normativas e descritivas. Sendo uma especialidade empresarial e uma área de especialização, o seu âmbito é sobretudo normativo. Os estudiosos que procuram compreender e analisar o comportamento empresarial utilizam métodos descritivos. A variedade e o número de questões éticas no mundo empresarial refletem a interação de comportamentos focalizados na maximização do lucro com preocupações não económicas.<sup>5</sup>

- **Ética Organizacional** – É a disciplina de ética aplicada que "investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e as estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, a fim de utilizar os conhecimentos para melhorar a eficácia de tais organizações".<sup>6</sup>
- **Organizações sem fins lucrativos** – A expressão "sem fins lucrativos" (*non-profit*, em inglês), é utilizada no sentido de "distribuição sem fins de lucro", o que significa que todos os lucros são investidos na missão pública da organização e não devem ser atribuídos aos membros do conselho de administração, aos funcionários ou aos acionistas/proprietários: desta forma, separa-se o mundo das Organizações Não-Governamentais do sector empresarial. O termo não governamental é utilizado no sentido de que a organização é independente do governo, não sendo controlada por

---

<sup>4</sup> **Business Ethics** [Ética Empresarial], (17.11.2016), Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>.

<sup>5</sup> **Ética empresarial** (7 de outubro de 2000), Wikipedia, *The Free Encyclopedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Ética\\_de\\_los\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Ética_de_los_negocios).

<sup>6</sup> GUILLÉN PARRA, Manuel, *Ética en las Organizaciones*, Madrid, 2006, Pearson.



entidades governamentais, e que não é constituída por nenhum tratado ou acordo intergovernamental.<sup>7</sup>

## B. Fundamentos

A ética contribui para a definição e expressão do sentido das organizações. As organizações são também agentes morais e, enquanto tais, realizam uma série de ações que podem ser analisadas e avaliadas numa perspetiva ética. Uma representação desta realidade é o progressivo aparecimento de comités, ou comissões, de ética organizacional que, com um conteúdo específico e diferente dos comités de ética social, se tornam verdadeiros instrumentos de apoio para os dirigentes e gestores.<sup>1</sup>

Parece evidente que, devido ao carácter humanista da própria Ordem e à sua finalidade orientada para os benefícios sociais e de saúde, além dos exclusivamente económicos, a focalização teórica oferecida pela Ética das Organizações deve predominar sobre uma abordagem mais centrada na ética puramente empresarial, ou dos negócios, mais típica das entidades com fins lucrativos. Esta segunda abordagem, porém, deve também contribuir para iluminar a nossa reflexão, dado que nos situamos no complexo mundo da economia.

Quando falamos de ética organizacional, referimo-nos ao conjunto de valores que identificam uma organização, quer no seu interior (perceção dos que fazem parte da organização a seu respeito) quer do exterior (perceção que dela têm aqueles que mantêm uma relação com essa organização). Esse conjunto de valores pode ser considerado num sentido amplo (ou seja, o conjunto de valores que estruturam a organização e as suas práticas, sejam elas instrumentais ou finais, positivas ou negativas), ou num sentido mais restrito (valores que exprimem a visão, a razão de ser e os compromissos da organização, e que estão ligados à sua identidade corporativa e moral).

Robert Lyman propõe que a ética das organizações se defina pela utilização intencional de valores destinados a orientar as decisões de um sistema. O uso intencional desses valores implica que os membros de um grupo empresarial de pessoas tenham refletido sobre um conjunto de valores, que os tenham articulado corretamente e aceitado como normativos para a cultura da sua organização. Dado que consideram esse conjunto de valores como normas, elas tornam-se o primeiro guia que orienta a tomada das muitas decisões que são necessárias para conduzir o sistema rumo ao objetivo subjacente ao conjunto de valores consensualizados.

A ética organizacional relaciona-se com todos os aspetos da organização, incluindo a missão, a visão, a governação e a liderança. Inclui quer a ética empresarial (corporativa) quer a ética comercial ou, por outras palavras, tanto os valores empresariais como as práticas financeiras da organização.<sup>8</sup> Ocupa-se das escolhas morais influenciadas e guiadas por valores, padrões, princípios, regras e estratégias associadas a atividades organizacionais e a situações empresariais (de negócios). A ética organizacional focaliza-

---

<sup>7</sup> WANGO (Associação Mundial de Organizações Não-Governamentais). *Código de Ética e Conduta para as ONG*. <https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>.

<sup>8</sup> MAGILL G, PRYBIL L. *Stewardship and integrity in health care: a role for organizational ethics*. Journal of Business Ethics, 2004, 00, 1-14



se tanto nas escolhas individuais como nas escolhas de grupo.<sup>9</sup> Mais do que um caráter normativo, assume um cariz deliberativo.

A Ordem Hospitaleira de S. João de Deus “*sempre se definiu como uma entidade sem fins de lucro, isto é, não tem como objetivo a acumulação de riqueza*” Tem caráter de beneficência social. “*A origem da Instituição está na beneficência, na generosa colaboração de muitas e variadas pessoas para que a obra cumpra a sua missão. Bom será que promovamos esta dimensão de caridade para darmos continuidade à inspiração original da Instituição*”.<sup>10</sup>

Uma definição recente defende a inclusão entre as entidades sem fins lucrativos as que cumpram as seguintes condições:

- 1) terem uma estrutura formal, ou seja, um certo grau de institucionalização, com
  - objetivos determinados,
  - uma massa social identificada e, se possível,
  - um estatuto jurídico específico,
- 2) serem de natureza privada, ou seja, separada do setor público, de modo que não devem ser governadas ou integradas na estrutura pública, mesmo que recebam, em certa medida, apoio financeiro público,
- 3) estarem sujeitas ao princípio da não-distribuição de lucros,
  - caso existam, serem destinados aos fins para os quais foram criados ou para reinvestimento,
- 4) serem autónomos e terem governo próprio, dispondo para isso de mecanismos internos de governo próprios, não estando sujeitos a outras entidades, públicas ou privadas, nem serem controladas por elas, e
- 5) serem voluntárias, no sentido da mobilização de recursos voluntários, através do trabalho ou de donativos altruístas, quer para o desenvolvimento da sua atividade, quer para a direção e administração da entidade, sem prejuízo do facto de também poderem ser negociados no mercado fatores produtivos remunerados.

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

O que confere validade a uma organização é a perceção de que os valores e critérios éticos descritos fazem parte da realidade e são postos em prática.<sup>1</sup>

A hospitalidade consiste em acolher, cuidar, "tomar a próprio cargo", e exige que coloquemos todos os meios disponíveis ao serviço das pessoas assistidas. Além disso, a hospitalidade tem a ver com a forma como exercemos a prática assistencial. O ideal é que as pessoas possam beneficiar dos melhores cuidados possíveis e sentir e aperceber-se de que estão a ser bem assistidas. Isto implica trabalhar com base em valores que se traduzem em atitudes, e a estas correspondem comportamentos específicos, que serão

<sup>9</sup> LETENDRE M., *Organizational Ethics*, em livro: *Encyclopedia of Global Bioethics*, 2015, pp. 1-10 DOI, 10.1007/978-3-319-05544-2\_320-1).

[https://www.researchgate.net/publication/302472978\\_Organizational\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/302472978_Organizational_Ethics).

<sup>10</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, nº 5.3.4.1 e 5.3.4.2.



sempre suscetíveis de melhoria. De facto, aceitar a hospitalidade como valor pressupõe que ela se torne a referência daquilo que fazemos, naquilo com que nos confrontamos e nos orientamos, dando lugar a uma dinâmica de trabalho em busca da excelência. Isto gera uma tensão positiva no sentido de uma melhoria contínua, o que equivale a iniciar uma trajetória no sentido da qualidade e da excelência.<sup>1</sup>

A honestidade exige que os dirigentes concentrem as motivações pessoais no bem da organização, coerentemente com o princípio ético da beneficência, uma vez que implica ver em cada caso e ação aquilo que mais beneficiará a organização, aqueles que recebem as suas prestações e aqueles que as tornam possíveis. Isso liga-se também ao conceito de lealdade. Quando ocorre, a corrupção não é apenas de tipo económico, pois também é corrupta a pessoa que não é fiel aos princípios e à missão da instituição com que se comprometeu e com a qual estabeleceu um contrato moral e laboral.<sup>1</sup>

Os princípios da Doutrina Social da Igreja aplicados ao mundo da gestão ajudarão a imprimir uma fundamentação humanista cristã ao conteúdo e aos resultados da nossa investigação. Neste sentido, os conteúdos da *Carta de Identidade* da Ordem serão uma base de partida essencial que pode ser enriquecida com outros documentos e outros princípios basilares.

A harmonização, através do diálogo, entre diferentes perspetivas e uma abordagem ética que procura o maior bem possível em cada uma das questões a abordar é própria da parte da Ética das Organizações que se ocupa da ética de gestão e que utilizaremos como metodologia.

Abre-se um vasto campo de reflexão sobre o carácter não lucrativo dos Centros da Ordem relativamente ao princípio da não distribuição de dividendos, a conflitos de interesses intra e extrainstitucionais, a sistemas de angariação de fundos, à provisão e atribuição de fundos provenientes diretamente da atividade (venda de serviços), subvenções, donativos ou contratos com o Estado ou Entidades Privadas, e ainda a políticas de investimento, reserva de excedentes, avaliação de resultados e impacte social da atividade, etc. Quais os desafios que se colocam à Ordem nestas matérias?

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - A hospitalidade de São João de Deus sempre procurou "fazer o bem, bem feito".
    - A Ordem deve realizar as suas atividades em benefício dos outros, seja da população em geral, seja de um segmento particular dessa população.
    - Em todas as suas atividades, a Ordem deve mostrar uma atitude de serviço e responsabilidade para com o mundo envolvente.
    - Por uma questão de coerência com a centralidade da pessoa, que é o primeiro princípio da Ordem, todos os esforços devem ser dirigidos para oferecer às pessoas o melhor possível em cada contexto e realidade.<sup>1</sup>
  - A Ordem deve organizar-se e funcionar como uma organização sem fins lucrativos.<sup>7</sup>
    - Qualquer excedente gerado pelas suas operações deve ser utilizado apenas para ajudar a organização a cumprir a sua missão e os seus objetivos. Nenhuma parte das receitas líquidas será utilizada em benefício de diretores, funcionários, membros ou empregados da organização, ou de qualquer outra pessoa privada, exceto se a Ordem puder fornecer uma compensação razoável pelos serviços prestados à organização.



- A principal finalidade da Ordem não deverá ser a de operar uma carteira de negócios ou de comércio, uma vez que tal não está relacionado com a sua missão nem com os objetivos declarados.

## 1.4 Responsabilidade social empresarial (corporativa)

### A. Definições

- **Responsabilidade social empresarial** – Entende-se por responsabilidade social empresarial (*Corporate Social Responsibility*) a integração de preocupações éticas na visão estratégica da empresa: trata-se de uma manifestação da vontade das grandes, médias e pequenas empresas de gerir eficazmente as problemáticas que têm um impacto social e ético no seu interior e nas áreas das suas atividades. Como se lê no *Livro Verde* da União Europeia sobre Responsabilidade Social, "*Uma empresa socialmente responsável é aquela que tem a capacidade de ouvir os interesses dos diferentes intervenientes (acionistas, empregados, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e incorporá-los no planeamento das suas atividades, procurando satisfazer as exigências de todos eles, e não apenas as dos acionistas ou proprietários* (Instituto Ethos, Brasil).
- **Parte interessada, acionista [Stakeholder]** – Uma parte interessada é o público-alvo de uma empresa que lhe permite funcionar plenamente. Por “público”, referimo-nos a todas as pessoas ou organizações que estão relacionadas com as atividades e decisões de uma empresa. Os Centros da Ordem estão relacionados com diferentes partes interessadas, público interno e externo, de que fala a Carta de Identidade no ponto 5.3.6: são os Utentes, as associações de Utentes e familiares, os trabalhadores, os benfeitores, os voluntários, a Igreja local, a administração pública, e também os fornecedores e distribuidores, os concorrentes, instituições locais e internacionais, outras organizações sem fins lucrativos, etc.

### B. Fundamentos

A confiança que a sociedade deposita nas organizações prende-se com o seu projeto, com o que elas fazem e também com a forma como o fazem – neste caso, com o seu estilo de gestão.<sup>1</sup>

A Comissão Europeia, no seu *Livro Verde* de 2001, define a *responsabilidade empresarial* como "*a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais pelas empresas nas suas operações comerciais e na sua interação com outras partes interessadas*". É concebida como uma contribuição empresarial para o desenvolvimento sustentável. Em termos gerais, pode-se afirmar que a responsabilidade empresarial se tornou algo mais do que apenas o cumprimento dos requisitos legais neste campo; está a ir mais longe ao integrar a responsabilidade empresarial nos valores, na governação, na estratégia e nas operações das empresas em geral.

Pode-se dizer que uma empresa é socialmente responsável quando o seu modelo de atuação promove o desenvolvimento de práticas transparentes nos âmbitos interno e externo, adotando um timbre de atuação que não se limita apenas à área de conforto da organização, mas também ao saber-fazer (*know-how*) ético. Os códigos éticos e



empresariais devem estar acessíveis e serem corretamente comunicados a todas as partes interessadas de uma empresa. A *Carta de Identidade* aborda o tema da Responsabilidade Social no n.º 5.3.5.

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

Existe um compromisso público e explícito das organizações que deve ser assumido com transparência. Isso é ainda mais exigível quando se utilizam recursos públicos. É um erro acreditar que a prioridade das instituições consiste apenas na sua adaptação ao ambiente. O ambiente, o tecido social, constrói-se a partir das contribuições das organizações e, portanto, é necessária uma atitude proativa, construtiva e corresponsável no desenvolvimento da sociedade. O estilo da organização responsável não pode ser defensivo e nem sequer acomodatório. Em situações excecionais será por vezes necessário defender-se e talvez em alguns casos acomodar-se, mas isso não deve constituir a regra nem ser habitual. Cada organização adquire uma responsabilidade social e pública à qual deve responder com firmeza e qualidade, com base na sua identidade, sendo esta a sua contribuição para o bem comum.<sup>1</sup>

A atenção a esta perspetiva das instituições pode influir no funcionamento dos Centros, na sua capacidade de se relacionarem com o ambiente e com os próprios agentes internos e, inclusivamente, na renovação da sua definição, do seu funcionamento e da sua dedicação a um ou a outros grupos de destinatários. Assim, surgem aqui algumas questões:

- será conveniente promover junto dos Centros a cosmovisão institucional que a Responsabilidade Social Empresarial implica?
- estabelece-se nos Centros um contexto de diálogo contínuo com todos os seus públicos, de forma sustentada e constante ao longo do tempo, mantendo todos em consenso?
- estamos à procura de um modelo de gestão da comunicação para a transparência que sintetize uma filosofia de comunicação que a torne real?
- seria conveniente elaborar um Código de Ética e um procedimento de auditoria ética da gestão?

Os valores da honestidade, lealdade e generosidade conduzem a modelos e estruturas organizacionais concretos. A consideração e o respeito pelas pessoas, pelos profissionais, é transmitida e refletida através de circuitos, comités, espaços e dinâmicas de intercâmbio, fóruns, etc., uma rede de comunicação interna que prevê a participação real das pessoas no desenvolvimento e na projeção da organização.

É neste sentido que as organizações devem ser dinâmicas, maleáveis e estar dispostas a configurar-se neste diálogo interno e externo. Não é fácil, mas é interessante e necessário. Uma organização ao serviço das pessoas implica que ela própria esteja viva, se oriente para um modelo consensual e credível, apostando nele. É o oposto de uma organização hermética, ou estática, na qual as pessoas devem simplesmente colocar-se passivamente ao seu serviço. Sem perder de vista a missão e os valores, com respeito e confiança, é possível estabelecer uma forma de levar a cabo a dinâmica organizacional que permita verdadeiramente que as pessoas se identifiquem e se comprometam com ela, e se incluam na sua atuação.<sup>1</sup>





- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - **Prestação de contas** (Responsabilidade) – Elaborar relatórios internos que meçam o impacte económico, político, social e ambiental das atividades de cada organização. Ao mesmo tempo, aceitar o escrutínio público sobre a própria atuação e assumir a responsabilidade no caso de os atos se revelarem negativos.
  - **Transparência** – Fornecer toda a informação de interesse para as partes envolvidas nas suas atividades. Informar com clareza as instituições estatais e os organismos públicos de controlo.
  - **Comportamento ético** – Reger-se pelos princípios da honestidade, equidade e integridade, o que implica que os objetivos não devem ser apenas económicos.
  - **Respeito pelos intervenientes** – Atenção adequada aos interesses e exigências de todos os agentes envolvidos, de uma forma ou de outra, nas atividades da instituição. Por exemplo, fornecedores, distribuidores e, obviamente, os vários grupos de Utentes. Para que isso se torne viável, são necessários estilos de gestão transparentes, acessíveis e inclusivos.<sup>1</sup>
  - **Legalidade** – Toda a organização deve conhecer cabalmente as leis que sustentam a sua atividade e atuar no âmbito de normas e regulamentos, quer locais, quer provinciais, nacionais ou mesmo internacionais.
  - **Normas internacionais** – O facto de uma atividade moralmente censurável não envolver uma sanção local ou regional não deve ser desculpa para que um Centro da Ordem a pratique. Pelo contrário, cada Centro deve ter em conta que as suas ações são enquadradas num contexto global e que é necessário conhecer as leis e as normas a seu respeito.
  - **Direitos Humanos** – Respeito e reconhecimento dos Direitos Humanos que deveriam ser professados por qualquer organização no desempenho das suas práticas. Se, por qualquer razão, houver falhas ou lacunas legais para tornar efetivo esse reconhecimento, os Centros da Ordem devem fazer tudo o que for possível para as corrigir, como é o caso de muitas multinacionais que operam em países com altos índices de violação destes direitos.



## 2. Governação

---

### 2.1 Ética de liderança

---

#### A. Definições

- **Liderança** – Capacidade de agir como referência para uma equipe ou grupo de pessoas, de modo a atingir objetivos comuns. É a capacidade de gerar movimento, ação e/ou atividade transformadora a partir da influência positiva exercida num grupo orientado para um bem comum. A liderança é uma competência da pessoa que deve ser reconhecida pelos outros.<sup>1</sup>

#### B. Fundamentos

Tanto as pessoas como as organizações precisam de ser lideradas, dirigidas por outras pessoas. São necessários líderes e pessoas que atuem como referências para os outros. O ideal é que o dirigente, que assume um lugar representativo na organização e tem uma incidência importante no seu funcionamento e desenvolvimento, seja reconhecido como líder e ponto de referência. Mas há uma grande diferença entre os três aspetos: o dirigente é selecionado e nomeado como tal, sendo-lhe conferida uma autoridade legal; mas são os outros que lhe reconhecem, ou não, essa autoridade, dependendo da sua capacidade e da sua exemplaridade.<sup>1</sup>

A exemplaridade, tornando a pessoa num ponto de referência para ideais ou valores, adquire força de persuasão. *Por isso, diz Javier Gomá, a orientação é para agir, de modo que o teu comportamento seja imitável e generalizável no teu círculo de influência, produzindo um efeito civilizador. A cultura das instituições forma-se a partir da repetição de hábitos diários que são alimentados pelo exemplo daquilo que se vê. Não podemos esquecer que os dirigentes e quadros intermédios de chefia estão num lugar visível, num ponto focal da organização, e que as pessoas observam, analisam e têm a oportunidade de aprender com eles, através da sua atuação e dos seus estilos. Por isso, a responsabilidade pelo exemplo deve ser assumida, acima de tudo, por aqueles que ocupam posições importantes na gestão das organizações.*<sup>1</sup>

A exemplaridade também tem a ver com a forma como o poder é exercido, uma vez que produz um desejo de imitação e evita ter de atuar por imposição. O exemplo e o seu efeito de adesão e referência estão relacionados com a maneira de ser de cada pessoa, com o seu estilo peculiar e, sobretudo, com as motivações e a finalidade da sua forma de exercer a direção. Não existem zonas neutras isentas da influência do exemplo:<sup>11</sup> é esta observação, vista a partir da ética da responsabilidade, que induz cada um a tentar "ser exemplar", a exercer uma influência positiva sobre os outros. Os valores não podem ser impostos, mas apenas propostos, e isso faz-se através da experiência na dimensão vivencial.<sup>1</sup>

O dirigente ou quadro intermédio de chefia de uma organização centrada nas pessoas procura a harmonização, a coordenação e a melhoria contínua dos profissionais, visualizando um modelo de liderança em que a dimensão humana e a dimensão

---

<sup>11</sup> GOMÁ LANZÓN, J., *Ejemplaridad pública*, Barcelona, Taurus, 2014.



científico-técnica são inseparáveis. A confiança, o envolvimento e o compromisso dos profissionais são possíveis quando a qualidade ética é incorporada no comportamento da pessoa que está no comando.<sup>12</sup>

O compromisso das pessoas com a organização é a maior garantia de desenvolvimento e qualidade, pois gera um sentimento de pertença e implica uma clara identificação com a organização. Joseph A. Realin, referindo-se a organizações que promovem a liderança e não simplesmente a pessoas que lideram, fala do conceito de organizações líderes (*leaderful organizations*).<sup>13</sup> Em vez de apostar em lideranças muito centralizadas e rígidas, que se adaptam pouco a um mundo complexo e plural, procura-se favorecer modelos em rede, para que os dirigentes assumam como parte da sua responsabilidade a partilha da liderança da organização com base em critérios flexíveis que se adaptem a cada situação, tenham em conta o potencial das pessoas e aproximem da realidade a liderança e o poder de decisão. O compromisso e a adesão que isto implica será possível em organizações éticas, geradoras de confiança, nas quais os profissionais se identifiquem com elas, uma vez que isso lhes permite desenvolver as suas capacidades e contribuir para o desenvolvimento da organização e para o bem-estar das pessoas.<sup>1</sup>

A capacidade de interiorizar os valores institucionais e a forma de os aplicar nas circunstâncias concretas é relevante para o exercício da liderança. É a vida interior que permite ir mais a fundo, não se contentando com apreciações e avaliações superficiais, e tem também um efeito revelador. Capturar, intuir, ir além do imediato requer esta capacidade de olhar e ouvir atentamente. A busca de resultados imediatos, a pressa e a acumulação de problemas a serem resolvidos pelos dirigentes são algumas das causas de erros graves no plano da ação e da decisão. De facto, a interioridade é um elemento que recentemente vai surgindo com mais frequência em tratados sobre gestão e liderança.<sup>1</sup> O comportamento ético baseia-se num diálogo de valores e num processo de deliberação que requer tempo, um olhar penerante<sup>14</sup> e espaço de reflexão.

Relacionado com quanto acima exposto, muito se tem escrito sobre a escuta e a importância de saber ouvir. Para isso, é necessário o silêncio interior, reservar espaço mental para que aquilo que ouvimos possa modificar a nossa visão, as nossas decisões, os nossos pré-conceitos... e, para isso, temos de ultrapassar a escuta blindada que os preconceitos pressupõem, temos de abandonar uma escuta dialética que serve apenas para refutar os argumentos do outro, ou a escuta seletiva que apenas aceita aquilo que reforça a nossa posição de partida. Quem escuta deve colocar-se em posição de receber e permitir que o conteúdo escutado possa modificar ou transformar as posições iniciais. O oposto não é mais do que uma teatralização e, conseqüentemente, uma grave falta de respeito pelo outro e de honestidade. Do mesmo modo, quando se promove a participação, deve-se ter o cuidado de ouvir, para que as contribuições do outro tenham realmente uma incidência na realidade. Quando não ouvimos com a disposição de modificar posições, a dinâmica de participação das organizações torna-se algo que se faz "para inglês ver" e que acaba por desacreditar aqueles que as dirigem e promovem.<sup>1</sup>

---

<sup>12</sup> VACAS GUERRERO, M., *La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados*. Tesela [Tesela], 2009, p. 5. <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>. (Acesso: 9.09.2016).

<sup>13</sup> CASTIÑEIRA, A., LOZANO J.M., *El poliedro del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge*. Barcelona, 2012, Barcino.

<sup>14</sup> ESQUIROL, J.M., *El respeto o la mirada atenta*. Barcelona, 2006, Gedisa.



### C. Prática

- Descrição e Justificação Ética: Boas práticas e más práticas

Para que alguém seja líder é necessário que tenha seguidores que lhe reconheçam esse estatuto.<sup>13</sup> Nem todos os dirigentes são líderes, nem todos os líderes são dirigentes, mas todos podemos ser modelos para alguém. Este é um outro atributo que deriva do reconhecimento que as pessoas dão à nossa maneira de ser e de agir em qualquer campo, despertando admiração, respeito e mesmo desejo de imitação. Do mesmo modo, nem todos os líderes são referências e nem todas as pessoas de referência são líderes. Ser uma referência é compatível com qualquer cargo ocupado na organização, e esse é o máximo reconhecimento possível. Não podemos ignorar que estarmos constantemente envolvidos num sistema de influências mútuas. Todos somos, ou podemos ser, um exemplo para os outros e os outros podem ser exemplos para nós. A aprendizagem e a transmissão dos valores têm a sua principal escola nesta inter-relação diária, no efeito de "contágio" de uns com os outros.<sup>1</sup>

Se houver adesão e compromisso relativamente à missão e ao projeto, a participação e o envolvimento serão mais fluidos. Permitir que as pessoas possam tomar decisões e participem no que profissionalmente lhes diz respeito corresponde a considerar o princípio ético da autonomia da pessoa, neste caso, da autonomia profissional. Seria eticamente condenável numa organização hospitaleira vincular as pessoas apenas à execução daquilo que os outros pensam e decidem, sem considerar a sua capacidade de opinião, a sua contribuição e o seu desenvolvimento pessoal. A grande maioria dos profissionais são pessoas com habilitações académicas, que possuem critérios, conhecimentos, sensibilidades, valores e capacidades que enriquecem as organizações. Por conseguinte, o papel do dirigente de unir, harmonizar e promover o compromisso torna-se uma questão essencial neste contexto ético.<sup>1</sup>

Precisamos não só de excelentes gestores, mas também de dirigentes exemplares. A exemplaridade desempenha um papel central no reconhecimento da liderança e é essencial para se poder ser uma referência. É claramente uma condição de possibilidade. A falta de exemplaridade gera desconfiança e confusão. De facto, se concordarmos que o que se valoriza mais numa pessoa que exerce a liderança, ou que detém uma posição de comando, é que ela guie (oriente) e motive (acompanhe e encoraje), então o seu exemplo, que se traduzirá em confiança e reconhecimento, torna-se um aspeto central.<sup>1</sup>

Infelizmente, na formação de chefes e dirigentes foi necessário acrescentar características à palavra "escuta", tais como empática, atenta, ativa..., quando, na realidade, a escuta não pode ser de outra maneira, sob pena de nos contradizermos. A necessidade de insistir nisto denota que muitas vezes ouvimos, mas não escutamos; e a dificuldade de escutar está bem identificada como uma das deficiências das organizações.<sup>1</sup>

Não ouvir é também um ato de desprezo e de falta de respeito pelos outros. Um dirigente que não seja autoritário reconhece que precisa de ouvir e aprender com todos. A humildade coloca-nos em posição de acolher com respeito e delicadeza todo o contributo que as outras pessoas da equipe podem dar. Sem humildade, é impossível trabalhar em equipe e, sem trabalho de equipe, as respostas que podemos dar são reduzidas e parciais, além de pouco favorecerem o desenvolvimento e o crescimento das pessoas. Como afirma Pilar Jericó,<sup>15</sup> todos nós, absolutamente, temos verdadeiras

---

<sup>15</sup> JERICÓ, P., *Cuando un jefe no se merece a su equipo*, El País, Madrid (17.11.2015).



áreas cegas de si próprio, pelo que precisamos de ser humildes e de dar às pessoas da equipe a possibilidade de terem uma palavra a dizer sobre a atuação do dirigente e de partilhar com ele a própria opinião. Uma autocrítica correta também permite ouvir-se a si próprio, sem autocomplacências e com o interesse de aprender com a própria trajetória, ciente de que tudo pode sempre ser melhorado.<sup>1</sup>

O oposto da pessoa humilde é a pessoa egocêntrica que, entrincheirada em si mesma, acredita ser possuidora da verdade. A verdade descobre-se com esforço, todos os dias e com os outros, e, mesmo assim, nunca a alcançaremos na sua totalidade. A humildade posiciona-nos para avançar na descoberta da verdade, e esta, por sua vez, é a génese da liberdade que, como já antes se observou, nos permite liderar com maior justiça e equidade. Como se lê acima, na secção 1.2, a ausência de liberdade leva a tomar decisões condicionadas ou baseadas em critérios que não são realmente os que podem ser considerados mais justos e/ou equitativos.<sup>1</sup>

Correr riscos implica assumir e admitir a possibilidade de erro. A humildade, a que já antes aludimos, implica também esta capacidade de reconhecer que nem sempre acertamos naquilo que fazemos. É também esta atitude que nos permite redirecionar, retificar e aprender com tudo o que faz parte da realidade – os êxitos, certamente, mas também o que não resulta como esperado ou, simplesmente, falhou: daí a importância da autocrítica. Quem decide comete por vezes erros, e o maior erro consiste em não admitir essa possibilidade ou, então, em não decidir por receio de cometer um erro. Em nenhum lugar é proibido cometer erros e, além disso, é impossível um ser humano não errar, pois ele é por natureza um ser finito e limitado. Errar é humano, mas outra coisa é persistir no erro ou, simplesmente, não ter a lucidez de se aperceber dele. Contudo, é necessário ter uma personalidade madura e um comportamento ético adequado para saber reconhecer o erro, pedir desculpa e retificá-lo a tempo: por outras palavras, a pôr em prática a humildade e a autocrítica.<sup>1</sup>

A humildade tem também a ver com a discricção. Um dirigente humilde não precisa de ser a única pessoa que é visível na organização, nem deve atribuir a si mesmo os louros de todos os sucessos. Um dirigente humilde reconhece e sabe valorizar o facto de que o sucesso alcançado resulta precisamente da dedicação de muitas pessoas as quais, no seu trabalho quotidiano, tornam possível o cumprimento da missão da organização. Quando nunca se dá visibilidade às pessoas da equipe que apoia um dirigente, é costume surgirem problemas de protagonismo e de insegurança que se agudizam reciprocamente.<sup>1</sup>

Incorporar qualidade ética implica esta vontade e uma adesão aos princípios de equidade, justiça, a busca do maior bem possível (beneficência), tentando minimizar os aspetos nocivos (não maleficência) e promover ao máximo as qualidades humanas e profissionais das pessoas (autonomia), oferecendo-lhes confiança e fornecendo-lhes os meios necessários. Portanto, são também um aspeto relevante os processos de seleção das pessoas que integramos na organização. Avançar num modelo de liderança ética significa que não podemos formar equipas com pessoas nas quais não se pode confiar. Um compromisso de gestão centrada nas pessoas significa proteger as equipas contra comportamentos nocivos, tóxicos ou que impeçam a correta atuação dos seus outros elementos. Assim, posições como o paternalismo, a superproteção ou manter nos seus cargos profissionais publicamente desacreditados pelo seu comportamento antiético, não devem ter lugar na Ordem: isso implica que, por vezes, seja necessário ter a coragem de tomar decisões desconfortáveis ou desagradáveis.<sup>1</sup>



A coragem e a firmeza do dirigente são compatíveis e necessárias para um bom governo, orientado para o bem comum, para proporcionar os melhores resultados e para levar a cabo políticas de recursos humanos que englobem todas as pessoas. Algumas pessoas são "tóxicas", porque envenenam o clima de trabalho e impedem o bom trabalho das outras. Quando, nas direções, não há coragem suficiente para as enfrentar, as suas condutas permanecem impunes e geram desânimo e desmotivação nas equipes. Por vezes, a pequena percentagem de pessoas que criam problemas nas organizações tende a monopolizar a maior parte do tempo e da atenção dos gestores, um tempo que deveria ser dedicado àqueles que dão o seu precioso contributo e têm atitudes positivas. Um estilo participativo, integrador e centrado nas pessoas não equivale e, muito menos, tem a ver com demissão de responsabilidade, nem implica renunciar a tomar decisões enérgicas quando está em causa o interesse de outras pessoas e da organização.<sup>1</sup>

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas
  - A capacidade de liderança das pessoas que contribuem para a missão da Ordem é construída através de ideais, atitudes e realizações coerentes com os princípios e os valores da Hospitalidade.
  - A liderança ética é promovida a todos os níveis. Os líderes éticos:
    - Cultivam a interioridade pessoal e a capacidade de escuta autêntica.
    - Preocupam-se com o bem superior da organização e dos seus seguidores. E fazem-no com humildade.
    - Tornam-se modelos de conduta e encarnam os valores da organização.
    - Mostram respeito por cada pessoa, pelos seus seguidores, para os quais estabelecem elevados padrões éticos.
    - Na relação com a sua equipe, esforçam-se por ser equitativos.
    - São considerados pela sua honestidade, dignos de confiança, corajosos e íntegros.
    - Geram confiança, respeito e credibilidade, facilitando a colaboração.
    - Promovem um clima de trabalho positivo e aumentam a autoestima dos seus seguidores e, conseqüentemente, o seu desempenho, bem como o seu sentimento de pertença à Ordem. Ajudam os colegas a integrar as suas necessidades com as necessidades, os objetivos e os valores da organização.

## 2.2 Ética dos dirigentes

---

### A. Definições

- **Governo corporativo** – O governo empresarial (corporativo) é o conjunto de normas, princípios e procedimentos que regulam a estrutura e o funcionamento dos órgãos diretivos de uma organização. Especificamente, estabelece a relação entre o conselho de direção, os administradores, os proprietários e as outras partes interessadas, e



estipula as regras pelas quais se deve reger o processo de tomada de decisões sobre a organização, tendo em vista a geração de valor.<sup>16</sup>

- **Direção/Diretor** – A direção consiste no conjunto de ações destinadas a dar resposta à responsabilidade do diretor. A importância de dirigir não se circunscreve ao conteúdo em si, mas tem um impacto importante e faz parte do ato de liderança, da metodologia e do estilo com que esta função é exercida. O diretor é a pessoa que detém a máxima responsabilidade num centro, numa área ou divisão organizacional. A sua principal missão consiste em orientar, coordenar, tomar decisões e dar orientações para se conseguir uma resposta de qualidade e promover o melhor futuro possível para a organização.<sup>1</sup>
- **Gestão** – A gestão tem um carácter mais administrativo, é mais uma atividade da direção que consiste em fazer e promover a melhor e mais eficiente utilização dos recursos humanos e materiais disponíveis.<sup>1</sup>

## B. Fundamentos

*"Uma estrutura de governação eficaz e um corpo diretivo comprometido, forte e ativo são essenciais para a fiabilidade de uma organização e permitir-lhe-á cumprir com sucesso a sua missão e os seus objetivos. O plano de governação de uma ONG deve refletir os valores centrais, a missão e os níveis culturais da organização."<sup>7</sup>*

Dado que a ética tem sempre uma dimensão prática e consiste em saber o que se deve ou não se deve fazer,<sup>17</sup> parece muito pertinente considerar os aspetos éticos na função diretiva, pois grande parte do seu conteúdo e da sua responsabilidade consiste em tomar decisões sobre o que deve ou não deve ser encorajado dentro de uma organização. A vida e a trajetória das instituições estão em grande parte nas mãos daqueles que nelas decidem e atuam. A vontade e o desejo das pessoas de manterem um comportamento ético torna-se imprescindível para que as ações e os resultados sejam éticos e reconhecidos como tais.<sup>1</sup>

De uma forma progressiva, principalmente a partir de finais da década de oitenta do séc. XX, deixámos de ter pessoas – quase sempre Irmãos da Ordem – que exerciam naturalmente funções diretivas, através da sua liderança, do seu compromisso religioso, ou através do exercício responsável da propriedade, e passámos a precisar de integrar Colaboradores leigos nas tarefas administrativas e na direção. Constatámos, assim, que houve uma progressiva diferenciação de funções entre propriedade e gestão. Esta transformação concretiza-se através da presença leigos, cada vez mais numerosos, que têm assumido a direção e a gestão de muitos dos Centros da Ordem.<sup>1</sup>

Entende-se por dirigentes, ou pessoal diretivo, as pessoas que exercem funções de direção. A definição das funções de direção é estabelecida por cada organização. Poderíamos também dizer que são dirigentes os titulares dos órgãos que exercem funções administrativas ou executivas de natureza superior, de acordo com as orientações gerais estabelecidas pela entidade, adotando as decisões adequadas e proporcionando uma margem de autonomia no âmbito destas orientações gerais.

<sup>16</sup> DELOITTE, *¿Qué es el Gobierno Corporativo?* <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

<sup>17</sup> GRACIA D., PEIRÓ M., *La ética en las instituciones sanitarias: entre la lógica asistencial y la lógica gerencial*, Barcelona, Fundación Víctor Grifols i Lucas, 2012.



Os dirigentes, em virtude das funções que exercem e da responsabilidade que assumem, são marcos de referência nas suas organizações. As suas decisões têm um significado considerável, não só na evolução quantitativa das organizações, mas também no seu estilo, clima, projeção e imagem social. Por isso, paralelamente ao objetivo de se conseguirem organizações éticas – exigência moral de uma instituição como a Ordem – devemos também ter o cuidado de dispor e promover dirigentes que assumam e personifiquem comportamentos éticos. No caso da Ordem, trata-se de algo que é inerente à “razão de ser” da instituição. A preocupação com a ética, sem ser uma característica exclusiva da Ordem, mas antes desejável para todas as organizações, assume uma relevância especial, na medida em que a ausência de comportamento ético poderia colocar a organização num ponto de não retorno em relação à sua identidade e missão.<sup>1</sup>

Na medida em que, felizmente, existem cada vez mais Centros, mais recursos, o que implica uma maior complexidade e, em múltiplos lugares, se torna mais necessário dispor de critérios e orientações que orientem esta função diretiva relativamente à razão de ser, ao estilo próprio e aos valores e princípios da Ordem, devemos interrogar-nos: Qual é hoje o papel específico de um dirigente numa instituição como a Ordem de São João de Deus?<sup>1</sup>

O dirigente não deve ser aquele que sabe mais do que os outros sobre todas as coisas, ou ser o melhor em tudo, mas deve ser aquele que melhor faz o trabalho de direção. No ambiente dos cuidados de saúde, as promoções são por vezes feitas mais com base no prestígio técnico e profissional da pessoa do que nas suas capacidades e na sua formação em liderança e gestão. Apesar da introdução das carreiras profissionais como um sistema alternativo de promoção e reconhecimento para os cargos de liderança ou direção, o que geralmente ainda é apreciado na nossa sociedade é o reconhecimento hierárquico. Assim, por vezes, com este tipo de promoções, “perdemos” bons médicos ou enfermeiros e obtemos apenas gestores medíocres, ou ordinários, mas não excelentes.<sup>1</sup>

Quem dirige uma organização não é o seu proprietário, mas aquele que a representa e administra. Em organizações como a Ordem, ele ou ela devem reunir critérios e características para promover uma construção o mais partilhada e consensual possível, tanto com o proprietário como com os restantes dirigentes e profissionais. A orientação da Ordem é no sentido de tender para modelos de participação e colaboração que respeitem os níveis de responsabilidade no processo de tomada de decisões, mas sem se limitar apenas à visão de algumas pessoas que lhe estão mais próximas. O projeto do Centro da Ordem não pode ser o projeto do dirigente, mas, sim, o da organização que ele dirige.<sup>1</sup>

O acolhimento é uma premissa para a hospitalidade. Acolher significa reconhecer o outro, valorizá-lo e tê-lo em consideração. Assim, nada há mais contrário a uma gestão hospitaleira do que o anonimato e a indiferença. Na Ordem, que pretende realizar uma missão evangelizadora através de uma forma concreta de atendimento às pessoas, os traços de proximidade, participação, envolvimento, valorização das contribuições das pessoas... tornam-se elementos incontornáveis. Estilos de atendimento distantes, pouco empáticos, afastados das pessoas, burocráticos e excessivamente centralizados, são difíceis de combinar com o desejo de identificação, envolvimento e compromisso das pessoas (profissionais) na missão e no projeto de hospitalidade. Hoje, no meio eclesial, falamos de “missão partilhada” e, por isso, torna-se relevante esclarecer o





que queremos compartilhar e como o queremos partilhar, não só para preservar a identidade, mas também para que o carisma se desenvolva.<sup>1</sup>

### C. **Prática**

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

Só na medida em que as pessoas que assumem responsabilidades de gestão nos centros assistenciais se comportam de forma ética será possível criar organizações éticas, pois o exemplo é um fator que promove este tipo de comportamento.<sup>1</sup>

Estamos imersos num ambiente em que recebemos pressões, influências e/ou exigências, que condicionam as ações dos dirigentes e podem chegar a ser causa de conflito de valores. Sabemos também que a ética é forjada nas dinâmicas da deliberação em que intervêm pessoas com valores, visões e sensibilidades por vezes diferentes. Liderar significa tomar decisões e isso implica valorizar, dar prioridade, excluir determinadas opções e acolher outras, etc. Podemos ver-nos confrontados com a necessidade de reconciliar os aspetos económicos com os valores da Ordem. Num ambiente de limitação e, por vezes, de restrição de recursos, e num contexto muito marcado por fatores económicos, esta conciliação torna-se particularmente complexa.<sup>1</sup>

Deliberar corretamente a fim de tomar a decisão mais adequada, também em termos éticos, requer conhecimentos, competências e capacidade de atuação. Estas características integram-se na definição de ser um bom profissional de gestão ou um bom diretor. A ética não só nos questiona sobre o que é mais adequado, justo ou proporcionado, mas procura também desenvolver um raciocínio sólido que só poderemos fazer e oferecer se tivermos o conhecimento e a capacidade de deliberar corretamente. Os condicionamentos internos, de qualquer tipo, e especialmente os de carácter afetivo, influenciam claramente a forma como encaramos a realidade, como a interpretamos e como decidimos acerca dela. A sua influência é exercida em três dimensões que são fundamentais para o exercício da direção: observar, analisar e decidir.<sup>1</sup>

A ética não tem a ver com o que é bom, mas com o óptimo<sup>17</sup> e o profissionalismo destina-se a oferecer a mais alta qualidade possível, para nos aproximarmos ao máximo da excelência, razão pela qual não podemos separar os conceitos de profissionalismo, excelência (qualidade) e ética. Recordemos que a grandeza da missão não pode encobrir a mediocridade da ação<sup>13</sup> e, portanto, só um trabalho bem feito e o profissionalismo tornarão possível a sua realização com critérios éticos. A qualidade da metodologia utilizada para algo tão intimamente ligado à gestão como é a tomada de decisões tem um claro impacto no resultado, pelo que é necessário que a direção e a administração das equipas sejam feitas com profissionalismo. Em muitos casos, a qualidade da metodologia que utilizamos quando tomamos uma decisão é tão importante como a própria decisão.<sup>1; 18</sup>

Cada pessoa deve assumir o nível de responsabilidade que lhe compete em função do seu papel no seio da organização. Para poder levar a cabo esta corresponsabilidade, como ensina a filósofa Begoña Román, também deve haver corresponsabilidade em relação aos meios. Nas organizações, se pretendemos alcançar a responsabilidade partilhada, temos a obrigação moral de proporcionar o enquadramento, as condições e

---

<sup>18</sup> HEMEL, U., *Valor y valores: ética para directivos*, Barcelona, Deusto, 2007.



os meios para a tornar viável. O poder hierárquico em instituições hospitalares e de conhecimento deve ser entendido como um serviço de autoridade. Quando é necessário recorrer frequentemente a imposições, ou decisões tomadas unilateralmente, quer dizer que há pouco alinhamento com a organização ou com as pessoas que a dirigem. O percurso nestas situações é breve: trata-se, afinal, de exercer o cargo do poder e da autoridade da forma mais correta possível, em sintonia com os valores e o estilo da organização.<sup>1</sup>

Num ambiente social em que a figura do líder é altamente predominante, aumenta o risco de se cair no egocentrismo e temos de estar conscientes disso, para que isso não se torne um elemento que distorce o comportamento ético. O risco, neste caso, está em deixar-se seduzir pela imagem pública e pela influência que esta pode exercer nas decisões. Há dirigentes que não toleram ser questionados em nenhuma das suas contribuições e opiniões. Porventura devido à sua insegurança, interpretam isso como uma falta de consideração, de desconfiança nos seus conhecimentos ou até mesmo uma falta de respeito pela autoridade. O medo de perder a imagem pública, dentro e/ou fora da organização, pode ser condicionante até ao ponto de interferir realmente em decisões importantes. O comportamento ético nem sempre consiste em decidir o que é mais confortável ou mais popular. Não se destina a recolher aplausos, nem a promover apenas o que parece ser mais aceitável para a maioria, mas sim a conseguir que as coisas sejam feitas e orientadas corretamente. Reger-se por critérios éticos implica assumir uma parte de incompreensão, dado que, por vezes, para não desrespeitar uma pessoa ou por falta de confidencialidade, nem sequer pode declarar abertamente as razões que fizeram tomar uma determinada decisão. No lado oposto, é necessário afastar-se de práticas diretivas obscurantistas ou de estratégias de incomunicação que são por vezes promovidas para criar um ambiente de distanciamento ou de submissão. A credibilidade e a boa imagem do dirigente criam confiança através da correção das suas análises, mesmo assumindo as dificuldades que algumas das suas decisões implicam.<sup>1</sup>

Frederic Laloux<sup>19</sup> avança a hipótese de que muitas distorções, ou "males corporativos", poderiam ser atenuados se as organizações fossem menos impulsionadas pelo ego. Devemos ter em conta, diz ele, que muitos dos males corporativos estão associados a comportamentos motivados pelo ego que levam as pessoas a protegerem-se dentro de processos e condicionamentos burocráticos, em reuniões intermináveis, bloqueio de análises, ocultação de informação, discussões internas, castelos no ar, falta de autenticidade, etc.<sup>1</sup>

Alguns comportamentos éticos dos dirigentes incluem:<sup>20</sup>

- **Cumprimento da legalidade.** O respeito pelo ordenamento jurídico em vigor é indispensável para qualquer dirigente. Devem ser respeitados e protegidos os direitos humanos e a dignidade de todas as pessoas afetadas pela sua atividade, assim como a da sua organização, e deverá opor-se a todas as formas de discriminação, assédio ou exploração.
- **Pessoas: respeito, igualdade, diversidade, empregabilidade e conciliação.** Os dirigentes devem velar por uma cultura e um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que canalize o potencial dos trabalhadores. Deverão também assegurar

<sup>19</sup> LALOUX, F., *Reinventando organizações: como criar organizações inspiradas na próxima fase da consciência humana*, Barcelona, Arpa, 2016.

<sup>20</sup> ASSOCIAÇÃO ESPANHOLA DE GESTORES, *Código e Regras de Conduta para Gestores*, 2019. <https://asociaciondedirectivos.org/comprometidos/codigo-etico/>.



que as relações laborais sejam estáveis, duradouras e que as remunerações sejam adequadas. Estarão também empenhados em promover e realizar uma gestão ativa da diversidade, tentando encorajar a incorporação de perfis pouco representados na organização ou com uma participação reduzida no mercado de trabalho. Do mesmo modo, promoverão um ambiente de trabalho compatível com o desenvolvimento pessoal e facilitarão o envolvimento da sua organização em atividades de voluntariado.

- **Sustentabilidade social, económica e ambiental.** O executivo deve assegurar a sustentabilidade a longo prazo e comprometer-se em promover os objetivos de desenvolvimento sustentável propostos pelas Nações Unidas que, através de um consenso global, estabelecem os principais objetivos para garantir o futuro do planeta.
- **Integridade: conflito de interesses, informação e confidencialidade.** Os níveis superiores de direção devem estar empenhados em estabelecer mecanismos e ferramentas para assegurar um comportamento íntegro na organização. Exercerão a sua profissão diligentemente e de boa fé, com as mais elevadas expectativas legais e éticas. Estarão igualmente empenhados em proteger ao máximo a confidencialidade das informações relativas a clientes, acionistas, trabalhadores ou a qualquer outra pessoa singular com quem mantenham relações.
- **Transparência.** Deve ser considerada como um valor fundamental do seu desempenho. Devem ser fiéis, transparentes e ágeis na informação fornecida aos acionistas e ao conselho de administração. Devem igualmente assegurar que a contratação de fornecedores se realize neste quadro de transparência, livre concorrência e igualdade de oportunidades.
- **Excelência, profissionalismo e proteção dos bens da organização.** Os dirigentes deverão desempenhar as suas funções e assumir os riscos da organização de forma precisa e honesta. O rigor, a eficácia e a excelência devem fazer parte dos valores fundamentais de qualquer dirigente. Além disso, o compromisso e o esforço permanente são a base de um trabalho excelente.

Há duas questões importantes para a Ordem: por um lado, ela deve realizar processos adequados de seleção dos dirigentes; por outro, deve ter previamente fixado o quadro teórico que defina como a organização deseja ser governada e dirigida. É um erro deixar esses dois requisitos unicamente ao critério da pessoa que assume a liderança num determinado momento. É também um erro o recrutador não ter definidos critérios para o perfil que procura.<sup>1</sup>

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas:
  - Incorporar nos processos de seleção técnica dos dirigentes uma avaliação da capacidade, real ou potencial, dos candidatos para interiorizarem e praticarem os princípios e valores da hospitalidade nas suas funções diretivas.
  - Enfatizar junto dos dirigentes a necessidade de eles procurarem formas e métodos para cultivar a interioridade e o autoconhecimento, de entrar em si próprios para tentar descobrir, com sinceridade, o que verdadeiramente os leva a tomarem as decisões que tomam ou para se posicionarem, como executivos, de uma maneira ou de outra.<sup>1</sup>



- Confrontar os dirigentes com os códigos de ética da Ordem e o cumprimento dos princípios e valores da sua *Carta de Identidade*, através de um acompanhamento contínuo e de entrevistas periódicas específicas com este objetivo.

## 2.3 Conflito de interesses

---

### A. Definições

- Conflitos de interesse: são aquelas situações nas quais o julgamento de uma pessoa, relativamente a um interesse primário, para ele, e a integridade dos seus atos, tendem a ser indevidamente influenciados por um interesse secundário, que é muitas vezes de natureza económica ou pessoal. Considera-se que existe um conflito de interesses quando o funcionário tem interesses pessoais que podem interferir no seu trabalho ou no trabalho de outros trabalhadores e que afetam a objetividade e a eficácia no desempenho das suas tarefas.
- São considerados interesses pessoais:
  - a) Os interesses próprios.
  - b) Os interesses familiares, incluindo os do cônjuge ou da pessoa com quem conviva numa análoga relação de afeto, e parentes até ao quarto grau de consanguinidade, ou de segundo grau de afinidade.
  - c) Os das pessoas com quem se tenha alguma questão litigiosa pendente.
  - d) Os das pessoas com quem tenham uma amizade íntima ou uma inimizade manifesta.
  - e) Os das pessoas coletivas ou de entidades privadas com as quais o quadro superior tenha estado ligado por uma relação laboral ou profissional, de qualquer tipo, nos dois anos anteriores à nomeação.
  - f) Os das pessoas coletivas ou de entidades privadas com as quais estejam ligados por uma relação laboral ou profissional, de qualquer tipo os membros da família referidos na alínea b), desde que isso implique o exercício de funções de direção, consultivas ou administrativas.<sup>21</sup>

### B. Fundamentos

Em sentido estrito, surge um conflito de interesses sempre que um interesse interfira, ou possa interferir, na capacidade de uma pessoa, organização ou instituição agir no interesse de outra parte, quando essa pessoa, organização ou instituição tenham o dever (legal, contratual ou fiduciário) de atuar no interesse da outra parte.

Entre as diferentes categorias, ou casos, que podem configurar conflitos de interesses podemos apontar os seguintes, como sendo os mais comuns: oferta de presentes, convites, viagens, comissões, honorários, relações pessoais no trabalho ou interesses económicos.

As organizações sem fins lucrativos têm a responsabilidade de ser transparentes,

---

<sup>21</sup> REINO DE ESPANHA, Lei nº 3/2015, de 30 de março, que regula o exercício do alto cargo da Administração Geral do Estado. "BOE" nº 77, de 31/03/2015.



honestas, responsáveis e éticas, de fornecer informações fiáveis, e não devem gerar situações manipuladoras em benefício pessoal dos seus líderes ou membros da sua equipa (*staff*).<sup>7</sup>

O conflito de interesses está intimamente relacionado com o problema da corrupção: isso acontece porque as obrigações de um grupo são desviadas para um interesse privado.

Dois princípios são fundamentais para o comportamento ético nas organizações: justiça e equidade. Ambos estão de tal forma intimamente relacionados que ou se potenciam reciprocamente ou se inibem, consoante estejam ou não presentes. Trabalhar em prol de organizações que são vistas por todos, interna e externamente, como organizações justas e equitativas requer gestores com capacidade e vontade de crescerem continuamente em liberdade. A liberdade anda de mãos dadas com a verdade e a autenticidade. A verdade torna-nos livres e, baseando-nos na liberdade, podemos estar mais inclinados a sermos autênticos, tal como o não condicionamento por falta de liberdade tornará mais fácil agir de uma forma justa e equitativa.<sup>1</sup>

Eis as principais medidas éticas que podemos tomar para evitar conflitos de interesses:

- Separação, ou recurso (*recursal*), do decisor, que consiste na transferência da decisão do profissional, dirigente ou funcionário que possa ver-se envolvido no conflito de interesses para outra pessoa, quando se tiverem envolvido nas referidas condutas não éticas;
- o abandono de interesses privados, ou a diversificação (*divertiture*), que consiste na obrigação de o agente prescindir dos seus interesses privados, quer no acesso ao emprego, posição ou profissão, quer quando ocorrer um conflito de interesses; por fim,
- a divulgação (*disclosure*) ou declaração de interesses quando estes se verificam em situações de informação assimétrica: o objetivo desta medida é precisamente corrigir essa assimetria, fornecendo informações sobre a natureza e o alcance do conflito de interesses, para que se possa decidir se o agente deve ser afastado da decisão, etc.<sup>22</sup>

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

O conflito de interesses ocorre quando um funcionário coloca os seus interesses particulares à frente dos da organização e, ao fazê-lo, põe em risco a operação, os lucros ou mesmo informações reservadas da organização. A grande diferença entre um dirigente generoso e aquele que o não é evidencia-se no facto de ele estar, ou não, ao serviço da missão, ou se esta está ao seu serviço pessoal, especialmente em termos de prestígio, interesses e/ou afirmação individual.<sup>1</sup>

Um exemplo claro desta atitude é a gestão baseada sobretudo em contactos e favores. Sabemos que os favores se pagam com outros favores e, quando uma grande parte do trabalho é feita com base em contactos pessoais, trocas de influência e favores, a margem de liberdade é cada vez mais reduzida e, por conseguinte, torna-se cada vez mais difícil tomar decisões com base em critérios de justiça e equidade. Deixa de ser

---

<sup>22</sup> ARGANDOÑA, *Conflitos de intereses. O ponto de vista ético. Presidente de Economía e Ética*, Escola IESE Business – Universidade de Navarra, 2004. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>.



possível decidir ou atuar com base no que se acredita ser o mais correto, porque existem outros compromissos, geralmente inconfessáveis, que condicionam as decisões. Limitar os espaços de liberdade significa entrar progressivamente num enredo que nos obriga cada vez mais a perder a autenticidade.<sup>1</sup>

Falar de integridade é falar de pessoas íntegras, de “antes quebrar que torcer”, com solidez e poucas lacunas, capazes de manterem um rumo e um comportamento que é considerado como uma trajetória e um estilo de exercício de responsabilidade coerente, de tal forma que se mantém um alinhamento de critérios e uma atuação que tornam visível a autenticidade da pessoa. Para atuar desta forma é preciso ter a capacidade de resistir a pressões e optar por atuar e promover o que se considera justo e não sucumbir ao que é simplesmente vantajoso, popular ou lucrativo.<sup>23</sup>

Uma coerência total, enquanto ideal, não é certamente possível, mas é obviamente possível a percepção de que o que se está a fazer, e o modo como se está a fazer, vão nessa direção, utilizando critérios claros, coerentes com os valores e os princípios da organização. Ser sincero não significa dizer tudo, sempre e, muito menos, de qualquer forma. Ser sincero significa ser verdadeiro no que se diz e fazê-lo com a intenção de que daí advenha algum tipo de melhoria ou benefício.<sup>1</sup>

A integridade de uma pessoa resulta do seu grau de sinceridade. Ser sincero significa não enganar ou manipular e, portanto, não fazer uso de estratégias e habilidades de gestão que não sejam transparentes na sua motivação, ou que não tenham em vista o que se afirma pretender. A integridade da pessoa dirigente e a sua sinceridade permitem liderar projetos e programas coerentes, capazes de gerar confiança e compromisso. Não existe confiança sem integridade, sinceridade e coerência. Todos estes valores são percepções diferentes da mesma realidade que nos leva a considerar o dirigente como uma pessoa autêntica e digna de confiança.<sup>1</sup>

É difícil confiar em alguém que não manifesta com clareza as suas intenções e quando não se intui para onde quer conduzir a organização. Recorrendo a um princípio muito básico, se algo não é claro é porque é escuro e, na escuridão, apenas acontece o que não se pode ver e que, portanto, permanece obscuro. As "intrigas palacianas" dos romances medievais podem servir de paralelo às formas de gestão e direção que recorrem a subterfúgios, a estratégias pouco transparentes e que não são partilhados, ou que têm motivações ocultas.<sup>1</sup>

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - A Ordem deve manter a sua autonomia relativamente aos governos ou a agências intergovernamentais, embora esteja sempre pronta a colaborar e a participar em tudo o que esteja de acordo com a sua missão, ou naquilo que possa contribuir a partir da sua especificidade e dos seus valores. Trata-se de uma colaboração que deve ser sempre leal e transparente.
    - A Ordem deve governar-se a si própria de forma autónoma, segundo a estrutura de governo que escolheu para si mesma, e deverá estar equipada para controlar as suas próprias atividades.

---

<sup>23</sup> BLANCHARD K, Peale NV. *O poder ético do gestor*. Barcelona, Grijalbo, 2004.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>.



- A Ordem deve agir de forma independente e não deve estar alinhada ou filiada de forma rígida com qualquer partido político, embora possa partilhar princípios políticos ou causas legislativas comuns, dentro dos limites da sua missão. Deve permanecer sempre fiel aos seus valores, aos seus princípios e à sua filosofia.
  - A Ordem deve ser independente. A sua visão, as suas políticas e atividades não devem ser determinadas por qualquer corporação com fins lucrativos, por benfeitores, entidades estatais, funcionários do governo, partidos políticos, ou por outras ONG.
- A Ordem não deve atuar como instrumento de governo na política externa, mas sim agir independentemente dos governos. Não deve procurar implementar a política de qualquer governo, a não ser que isso coincida com a missão da organização e a política independente própria da organização.
- Os dirigentes devem evitar que os seus interesses pessoais possam influir indevidamente no exercício das suas funções e responsabilidades.
  - Os diretores devem colocar as metas da organização antes dos objetivos pessoais e colocarão os melhores interesses da organização acima dos desejos individuais.
  - Nenhum diretor deve ser envolvido na decisão de qualquer assunto que tenha um impacto direto sobre ele, em termos pessoais.
  - Cada diretor deverá comunicar quaisquer conflitos de interesse, reais e potenciais, incluindo qualquer filiação institucional que possa envolver um potencial conflito de interesses (por exemplo, fazer parte de um conselho de administração de outra instituição que tenha finalidades e missão afins aos da Ordem). Essa comunicação não implica nem exclui uma falta de correção ética.
  - O órgão dirigente deverá fornecer aos Colaboradores uma declaração, por escrito, sobre conflitos de interesses, a qual deve ser assinada individualmente no início de cada renovação de contrato (escalão de serviço ou de carreira).

#### Colaboradores da Ordem Hospitaleira de São João de Deus

- Entre outras situações, será considerado conflito de interesses o facto de um profissional, ou uma pessoa com ele relacionada, poder obter algum benefício pessoal de qualquer atividade em que a Ordem participe, ou quando essa pessoa ou profissional tiver de selecionar ou recomendar a contratação ou o estabelecimento de uma relação profissional ou comercial entre a Ordem e uma empresa ou pessoa em que o profissional ou a pessoa com ele relacionada tenha algum interesse financeiro, profissional ou pessoal.
- Os profissionais devem agir sempre de forma a que os seus interesses privados, os interesses dos seus familiares e os interesses de outras pessoas a eles ligadas não prevaleçam sobre os interesses da instituição.
  - Serão consideradas pessoas ligadas a um profissional:
    - I. o cônjuge ou parceiro do profissional;
    - II. familiares ascendentes ou descendentes e irmãos e irmãs do profissional e do cônjuge ou parceiro do profissional;
    - III. cônjuges ou parceiros de familiares ascendentes ou descendentes e



irmãos e irmãs do profissional; finalmente,

IV. empresas das quais o profissional faça parte, pessoalmente ou por intermédio de terceiros.

- O funcionário é responsável por determinar se as suas ações contrastam com os interesses do seu empregador e, em caso afirmativo, comunicar-lhe a situação, de forma completa.

## 2.4 Princípio de subsidiariedade: aplicações

---

### A. Definições

- **Princípio da subsidiariedade** – É o princípio em virtude do qual o Estado ou os órgãos do governo central de uma entidade só devem realizar uma tarefa orientada para o bem comum quando constatam que as pessoas ou os órgãos intermédios não a realizam adequadamente, seja por impossibilidade ou por qualquer outro motivo. A formulação mais completa do princípio da subsidiariedade encontra-se na encíclica *Quadragesimo Anno*, do Papa Pio XI. O termo *subsidiariedade* deriva da expressão latina *subsidium ferre*, que significa: apoiar, sustentar, ou também oferecer abrigo.

### B. Fundamentos

O princípio de subsidiariedade constitui um dos fundamentos da doutrina social da Igreja, particularmente quanto à relação entre o Estado e a sociedade. O princípio de subsidiariedade encontra aplicação sempre que um organismo mais pequeno na sociedade é capaz de enfrentar e resolver um problema ou uma tarefa de forma autónoma. Ao mesmo tempo, o princípio prevê que os "membros menores ou inferiores da sociedade e/ou do Estado" não devam ser sobrecarregados e devam, portanto, poder contar com o apoio de organismos superiores. Em suma, esta é uma máxima sociológica que coloca a responsabilidade dos indivíduos perante a ação do Estado. A União Europeia também fez do princípio de subsidiariedade um dos seus fundamentos.<sup>7</sup>

A *Carta da Identidade* prevê "que a subsidiariedade, um valor muito vinculado à tradição cristã, seja um elemento fundamental no assumir de funções nas nossas Obras," acrescentando que "a Ordem quer favorecer uma adequada descentralização, integrada com uma correta centralização, segundo os princípios e valores que procuramos promover" (n.º 5.3.2.4).

A Igreja, na sua Encíclica *Quadragesimo Anno*, afirma que "assim como é injusto subtrair aos indivíduos o que eles podem efetuar com a própria iniciativa e indústria, para o confiar à coletividade, do mesmo modo passar para uma sociedade maior e mais elevada o que sociedades menores e inferiores podiam conseguir é uma injustiça, um grave dano e perturbação da boa ordem social. O fim natural da sociedade e da sua ação consiste em coadjuvar os seus membros, não destruí-los nem absorvê-los." De acordo com este princípio, todas as sociedades de ordem superior devem adotar uma atitude de ajuda ("subsídium") – portanto, de apoio, promoção, desenvolvimento – em relação aos





menores. Desta forma, os corpos sociais intermédios podem desenvolver adequadamente as funções que lhes competem, sem terem de as ceder injustamente a outros agregados sociais de nível superior, pelos quais acabariam por ser absorvidos e substituídos, e ser-lhes-iam negados, em definitivo, a sua própria dignidade e o seu espaço vital. À subsidiariedade, entendida num sentido positivo, como ajuda económica, institucional e legislativa oferecida às entidades sociais mais pequenas, corresponde uma série de implicações negativas, que impõem ao Estado abster-se daquilo que, de facto, restringiria o espaço vital das células menores e essenciais da sociedade. A sua iniciativa, liberdade e responsabilidade não devem ser ultrapassadas.

A *Carta de Identidade* levanta a questão da descentralização/centralização do governo dos centros e dos serviços. Assim, recomenda que caminhemos para que a pessoa responsável proteja as iniciativas e preocupações dos Colaboradores e encoraja a pôr em prática programas de trabalho que permitam aos Colaboradores crescer na assunção de funções que muitas vezes reservamos apenas para níveis superiores. O objetivo é que o profissional possa progredir nas suas funções, que a equipe de trabalho possa ver aumentado o seu espaço de ação, que a gestão intermédia tenha mais capacidade de iniciativa, que o dirigente possa crescer em responsabilidade.

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

Este princípio aplica-se a todos os níveis da organização: Governo Geral, Governos Provinciais, Conselhos de Administração Provinciais, Diretores de Centros e Comissões (Comités) ou Conselhos de Governo Local, níveis intermédios de chefia, Colaboradores profissionais, Voluntários.

A subsidiariedade, como princípio moral, recorda-nos que os Colaboradores se desenvolvem na medida em que exercem a iniciativa, a sua inteligência e as suas capacidades. É tarefa de cada dirigente ajudá-los a desenvolver o seu trabalho de forma responsável e a favor da empresa como um todo. Isso não implica a eliminação de riscos ou responsabilidades.<sup>24</sup>

O exercício da subsidiariedade exige a partilha de informação relevante e uma abnegação genuína.

O tratamento de informação relevante, escreve Ulrich Hemel,<sup>18</sup> pode marcar uma maneira de proceder legítima e eticamente impecável, ou pode estar a aproximar-se da fraude e dos limites da ética. A generosidade na partilha de conhecimentos, a visão da realidade, a intuição e a realização dos projetos traduz-se em reconhecimento por parte dos outros, não só por lhes darmos importância, mas também por isso ser uma alavanca para o crescimento e a promoção. Desempenhar o papel de liderança nesta perspetiva implica generosidade a favor do bem comum.<sup>1</sup>

No plano da generosidade, deparamo-nos com a abnegação, isto é, a capacidade de abdicar do espaço pessoal para que outros possam promover-se e crescer

---

<sup>24</sup> Site TANTOQUANTO.ES, *Liderança e Estratégia. Respeito em ação: como aplicar a subsidiariedade na empresa*. Este e outros recursos sobre o mesmo tema encontram-se nos seguintes endereços: <http://tantoquanto.es/respeto-en-accion-como-aplicar-la-subsidiariedad-en-la-empresa/> (13.03.2017), e <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/subsidiarity/>.



profissionalmente, uma virtude que implica um nível de trabalho pessoal e de maturidade psicoafetiva. Reconhecer o talento dos outros e promovê-lo, destacar os bons resultados, encorajar políticas de reconhecimento para além da dimensão económica, dar protagonismo aos outros – especialmente àqueles que estão em contacto diário com pessoas que são atendidas –, partilhar a realidade da organização com dinâmicas de participação e transparência, reconhecer os erros e saber pedir desculpa, ter a capacidade de corrigir... são alguns dos aspetos práticos ligados ao tema da generosidade e da abnegação que acabam por proporcionar reconhecimento e credibilidade ao dirigente, ao mesmo tempo que assim se contribui para uma melhoria da qualidade ética da organização.<sup>1</sup>

Seria oportuno aprofundar os modos possíveis de subsidiariedade e os critérios éticos para a sua aplicação na prática da gestão para a Hospitalidade. O resultado deste conhecimento poderia iluminar situações concretas da gestão, a todos os níveis, e o funcionamento das equipas de trabalho. Outra questão também relacionada com este tema seria concretizar as normas e os critérios éticos de relação entre o exercício da governação e os órgãos de direção e gestão, em todos os âmbitos de ação: dirigentes, quadros intermédios de chefia, profissionais, voluntários.

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.<sup>12</sup>
  - **Orientar a organização para uma cultura de subsidiariedade.** Isso implica três tarefas fundamentais: conceber a organização e o trabalho de forma coerente com os dons dos Colaboradores (valores, atitudes, conhecimentos, capacidades...); promover o desenvolvimento desses mesmos talentos, prestando atenção, proporcionando experiências, formação e ferramentas; estabelecer relações de proximidade com os Colaboradores nas quais, num ambiente de aprendizagem, seja possível uma delegação plena responsabilidades e, com ela, a confiança.
  - **Institucionalizar a subsidiariedade nas políticas, na estrutura e nas práticas da Ordem.** A subsidiariedade deve ser permanentemente confirmada em todas as políticas, nos processos e práticas organizacionais, passando pelos seguintes aspetos: definição de objetivos, organização, orçamentação, exercício da liderança, trabalho de equipe, formação, remuneração, inovação, avaliação de desempenho, carreiras e promoções, comunicação...
  - **Apoiar a subsidiariedade para o futuro da organização.** Neste sentido, é fundamental cuidar da contratação de novo pessoal e são essenciais as políticas de promoção interna, especialmente no que diz respeito aos cargos que envolvem responsabilidade sobre as pessoas. É necessário selecionar pessoas que não só sejam tecnicamente competentes, mas que, pelos seus valores pessoais, estejam também em sintonia com o princípio de subsidiariedade, ou seja, que tenham pela consciência do que significa na prática o respeito pelas pessoas e pelos seus dons. Algo semelhante se pode dizer a respeito dos planos de rotação de pessoal na organização e sobre a pertença aos órgãos diretivos.



### 3. Gestão da atividade

---

#### 3.1 Destinatários

---

##### A. Definições

**Destinatários** – Pessoas a quem se dirige ou destina a ação da Ordem Hospitaleira de São João de Deus.

##### B. Fundamentos

Devemos fundamentar a nossa ética de gestão na missão e na visão da Ordem e estas devem materializar-se na dedicação dos seus Centros. Normalmente, são os órgãos diretivos que definem esta dedicação a cada nível organizacional, ponderando os dados sobre necessidades sociais e a viabilidade estratégica. A dedicação do Centro concretiza a missão da Ordem e produz laços de compromisso com a sociedade onde ela se irá desenvolver, conferindo à Ordem a sua função social concreta em cada lugar onde atua.

As exigências da Nova Evangelização apresentada pela Igreja no início do III Milénio levaram a Ordem a responder com a proposta de uma Nova Hospitalidade. A "nova hospitalidade" deve manifestar-se num duplo sentidos: em obras de inovação na comunidade e em novas respostas a carências existentes.

*Nesta avaliação constante da sociedade, as pessoas também estão a mudar, e não conseguimos distinguir se é a mudança da sociedade que arrasta as pessoas para a mudança, ou se é a mudança das pessoas que provoca a mudança na sociedade.*

*O certo é que nesta mudança conjunta da sociedade e do homem, vão surgindo:*

- *novas doenças, que é necessário curar;*
- *novas manifestações na maneira como as pessoas adoecem, que exigem de nós novos métodos de prestar assistência;*
- *novos problemas familiares: temos de saber ajudar, apoiar, iluminar, acompanhar;*
- *novos necessitados que exigem criatividade e solidariedade da nossa parte, se quisermos dar-lhes respostas coerentes;*
- *novas manifestações de falta de solidariedade que nos interpelam para encontrar novas formas de resposta solidária a nível institucional.*

*Responder às necessidades das pessoas, com meios e formas atuais, mantendo o estilo e os valores da Ordem, é ser fiéis à Nova Hospitalidade, como síntese do nosso projeto apostólico.<sup>25</sup>*

Por outro lado, a Ordem considera que os Utentes, as associações de Utentes e as suas famílias, ao participarem na vida dos Centros, fazem parte da Família Hospitaleira.<sup>25</sup>

A *Carta de Identidade* da Ordem aposta também claramente na promoção das pessoas e isto deve ser comunicado não só às pessoas a quem damos assistência na sua doença ou nas suas necessidades, mas também às pessoas que exercem a sua profissão dentro da Instituição. O estilo de direção dentro da Ordem, por fidelidade aos seus princípios,

---

<sup>25</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 5.3.7.2 (n.º 105).



deve favorecer a autonomia e a promoção das pessoas, de modo a tornar possível uma dinâmica de crescimento e desenvolvimento, tanto no plano pessoal como a nível profissional, baseada no respeito pelos valores e crenças de todos.<sup>1</sup>

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

A Ordem deseja assumir uma *"atitude profunda e uma conduta eficaz de acolhimento em relação aos doentes e necessitados"*.<sup>26</sup>

Defende que se dê prioridade aos destinatários mais vulneráveis, afirmando: *"tendo em conta a variedade de formas através das quais a Ordem exprime atualmente o seu carisma, parece-nos que existem alguns campos que, na perspetiva da nova Hospitalidade, são sinais evangélicos especialmente significativos"*. Alguns exemplos podem ser os "sem-abrigo", os doentes na fase terminal da vida, os toxicodependentes, as pessoas com capacidades diferentes, os idosos, as pessoas com enfermidades e limitações crónicas, com doenças mentais, os migrantes ou outras pessoas que manifestam graves necessidades de saúde e sociais.

Todos os lugares onde existem situações de pobreza, doença e sofrimento são privilegiados para que nós, Irmãos e Colaboradores de São João de Deus, possamos exercer e viver o Evangelho da misericórdia".<sup>27</sup>

É possível que na prática da gestão dos Centros da Ordem numa perspetiva ética surjam dilemas sobre se os possíveis destinatários ou os já escolhidos cumprem os pressupostos exigidos pela Ordem ou em que sentido os cumprem. A quem deve ser dada prioridade no caso de uma diversidade de possibilidades e quais devem ser os critérios para a seleção dos destinatários e, portanto, para a dedicação da Ordem num cenário contextual concreto? Quem deve tomar parte no processo de tomada de decisão? Com que critérios se deve dar prioridade ou como escolher, caso haja alternativas?

Para ser fiel à missão da Ordem, é necessário evitar o caso em que a escolha dos destinatários dos programas de ação seja mediada principalmente por interesses comerciais e/ou oportunistas, sendo necessário que os responsáveis pelas decisões a tomar sobre esta matéria estejam livres de conflitos de interesses e saibam claramente quais devem ser as prioridades em cada caso.

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas
  - Nas análises estratégicas e deliberações sobre novos serviços devem ser aplicados os critérios de priorização em conformidade com a *Carta de Identidade* e o Carisma Ordem.
  - Na avaliação dos programas de assistência dos Centros da Ordem são utilizadas como referência as prioridades sobre os destinatários adequados à missão, aos princípios e aos valores institucionais.

---

<sup>26</sup> *Ibidem*, nº 4.1.3.

<sup>27</sup> Cf. ORDEM HOSPITALEIRA DE S. JOÃO DE DEUS, LXIII CAPÍTULO GERAL, *A Nova Evangelização e Hospitalidade no limiar do III Milénio*, Bogotá, 1994, nº 5.6.1.



## 3.2 Estilo assistencial de S. João de Deus

---

### A. Definições

- **Hospitalidade** – A hospitalidade é a capacidade de acolher e agasalhar com gentileza e generosidade os hóspedes ou os estranhos. O conceito de "Hospitalidade" vem do termo grego *fi·lo·xe·ni·a*, que se traduz, literalmente, por "amor aos estranhos". Em latim, *hospitare* significa "receber como hóspede". Os Irmãos de São João de Deus, além de emitirem os três votos clássicos de castidade, pobreza e obediência, comprometem-se com um quarto voto: o da hospitalidade. A hospitalidade é, acima de tudo, a capacidade de a pessoa se abrir e acolher o outro. No entanto, o termo deve ser interpretado à luz da Bíblia para se compreender o seu significado profundo, no espírito da tradição de São João de Deus.
- **Humanização** – A humanização dos cuidados de saúde destina-se a oferecer cuidados abrangentes e centrados na pessoa (doente, família e profissionais).
- **Integridade** – O conceito surge no âmbito da pedagogia e designa um método de educação que abrange a totalidade do ser humano, ou seja, que se baseia na integração da "mente, do coração e das mãos". Deste significado deriva o conceito de medicina integral, ou holística, cujo objetivo consiste em considerar a pessoa humana na sua globalidade, ou seja, tanto na sua subjetividade, composta de corpo, alma e espírito, como no seu contexto existencial.
- **Trabalho de equipe** – Trata-se do trabalho realizado por várias pessoas em que cada uma desempenha uma função diferente, mas com um objetivo partilhado em comum. Para ser considerado trabalho de equipe, ou cooperativo, o trabalho deve ter uma estrutura organizacional que favoreça a realização conjunta do trabalho: na Ordem, entende-se que este trabalho tem como centro a pessoa assistida. De facto, se quisermos atender à pessoa e às suas necessidades, só o poderemos conseguir procedendo de modo articulado em comum por várias pessoas.

### B. Fundamentos

Uma questão essencial é o carácter do estilo assistencial segundo o modelo de S. João de Deus, que consideramos poder ser assumido no seu fundamento essencial tanto por crentes como por não crentes, uma vez que se baseia em valores universais. O principal critério para a interpretação da hospitalidade continua a ser a vida do Fundador da Ordem, São João de Deus. Na *Carta de Identidade*, podemos ler, a este respeito: "*As suas atitudes hospitaleiras surpreenderam, desconcertaram, mas funcionaram como faróis para indicar novos caminhos de assistência e humanidade para com os pobres e doentes. A partir do nada, criou um modelo alternativo de ser cidadão, cristão, hospitaleiro a favor dos mais abandonados. A sua hospitalidade profética foi um fermento de renovação na assistência e na Igreja. O modelo joandeíno funcionou também como consciência crítica e guia sensibilizadora para atitudes novas e práticas de ajuda aos pobres e marginalizados*".<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 3.1.8.



João de Deus fez da sua vida um projeto, um caminho de hospitalidade misericordiosa. Mas, dentro desta grande proposta antropológica e bíblica, sentiu-se chamado a enaltecer na sua vida a hospitalidade praticada em benefício dos mais pobres, os mais miseráveis entre os seres humanos, as pessoas física e psicologicamente doentes, e fê-lo sem qualquer tipo de exclusão ou discriminação. Para João de Deus, a hospitalidade, entendida desta forma, foi a razão de ser da sua vida. Foi este o carisma que ele recebeu com uma intensidade impressionante e, por vezes, incompreensível. Acolheu a todos e foi ao encontro dos outros, dando-lhes tudo o que tinha. Identificou-se com o próximo. Dedicou-lhe o seu tempo. Descobriu o caráter sagrado do estranho, do desconhecido.<sup>29</sup>

Hoje, o modelo de assistência da Ordem Hospitaleira é atualizado através de novos conceitos, apresentados na *Carta de Identidade* (5.1.) e no Livro sobre a Espiritualidade da Ordem.

- *O encontro com o doente, o necessitado e o seu ambiente familiar através da abertura, aceitação, capacidade de escuta e diálogo, atitude de serviço, e simplicidade.*
- *Respeito e promoção dos direitos e deveres dos Utentes, destacando a confidencialidade, veracidade, autonomia e a liberdade de consciência.*
- *Programas de humanização e pastorais.*
- *Criatividade profética.*

Com o documento "Humanização", publicado pelo Superior Geral Pierluigi Marchesi O.H.<sup>30</sup>, a aspiração fundamental de São João de Deus conheceu na Ordem uma nova interpretação, com uma visão mais ampla. Hoje, na Ordem, a humanização refere-se a um estilo de cuidados e assistência, mas também de gestão, centrado nos doentes.

A medicina integral deseja promover uma visão da pessoa assistida/doente como uma unidade indivisível. Por conseguinte, nos cuidados assistenciais deve-se considerar-se:

- o estilo de vida (mobilidade, alimentação, tensão, relaxamento);
- o contexto social e as relações pessoais (família, trabalho, amigos, sociedade);
- o ambiente natural (água, terra, ar, clima);
- o ambiente civilizado (habitação, local de trabalho, tecnologia);
- e a transcendência (religião, fé, espiritualidade).

A nossa abordagem à terapia e aos cuidados deve ter em conta todas estas dimensões e todos estes fatores. Os *Estatutos Gerais* da Ordem afirmam, a este respeito: "*Promovemos uma assistência integral, baseada no trabalho de equipe e num equilíbrio adequado entre técnica e humanização nas relações terapêuticas*" (n.º 50).

A autenticidade, que é própria de pessoas íntegras, continua a estar entre as características mais valorizadas pelas pessoas e também entre as mais apreciadas pelos responsáveis e dirigentes, dado que se trata de uma qualidade essencial para estabelecer uma relação baseada na confiança mútua. Um projeto assistencial ético exige que todas as contribuições se possam basear na vontade de ser íntegros, uma vez que o que se deseja é principalmente o melhor bem possível para as pessoas assistidas e isso não pode ser escamoteado por outro tipo de subterfúgios ou interesses paralelos.<sup>1</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibidem*; OHSJD, *Caminho de Hospitalidade à maneira de S. João de Deus: Espiritualidade da Ordem*, Roma, 2004.

<sup>30</sup> MARCHESI, Pierluigi, *A Humanização*, 1981.



A instituição hospitalar corporativa deve orientar-se no sentido da recuperação da pessoa considerada em todas as suas dimensões. Toda a instituição hospitalar empresarial deve orientar-se, ou ser reorientada, para a recuperação da pessoa como um todo, ou seja, nas suas dimensões somáticas, psíquicas, sociais e espirituais que, em conjunto, interagem para a humanização dos cuidados de saúde. Na empresa hospitalar, o investimento na criação de um clima humano e humanizador, contribuindo para a rentabilidade dos recursos, favorece também a produtividade e a eficiência do próprio trabalho.<sup>31; 32</sup>

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

Ser generoso permite viver a hospitalidade. A pessoa generosa partilha sem regatear, acolhe com abertura e reconhece a importância dos outros. Numa perspetiva ética, a generosidade torna possível e promove o princípio da beneficência em relação aos outros.<sup>1</sup>

Nos centros mais complexos, nem todos podem fazer parte da mesma equipe, mas é possível fazer parte de uma equipe que se sinta chamada a dar uma resposta integral às necessidades dos doentes, integrando todos aqueles que a tornam possível. E o trabalho de equipe é possível em diferentes níveis de organização:

- Na **direção** – Quando os responsáveis pelo Centro forem capazes de formar uma equipe estarão em posição de inspirar e motivar as outras partes do centro a fazer o mesmo. A tentação da eficiência personalista é muito grande e grandes são também os efeitos negativos em cadeia desta tentação.
  - Nos **quadros intermédios de chefia** – Também eles devem estabelecer uma linha de trabalho para si próprios como uma equipe, de modo a poderem assumir as preocupações dos subordinados e transmiti-las aos superiores, tal como devem transmitir aos subordinados os planos de trabalho da Direção.
  - Nos serviços assistenciais e não assistenciais – Quando formos capazes de trabalhar em conjunto com todas as pessoas que estão a cuidar da mesma pessoa doente ou necessitada: nesse momento, estaremos a dar-lhes uma resposta integral.<sup>33</sup>
- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
    - A hospitalidade é praticada por todos os membros do Centro para que seja percebida como tal pelos Utentes que manifestam a sua satisfação.
    - Existem programas de humanização e de avaliação periódica da mesma.

---

<sup>31</sup> Cfr. JOÃO PAULO II, *Centessimus Annus*, 1991, nn. 40, 20, 32.

<sup>32</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 4.2.1.

<sup>33</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 4.3.2.6.



- O Serviço de Assistência Espiritual e Religiosa está integrado na equipe multidisciplinar e o modelo encontra-se explicitado no documento "*A Pastoral segundo o estilo de São João de Deus*".<sup>34</sup>
- O trabalho de equipe orientado para a assistência integral é promovido e garantido.

### 3.3 Ética na planificação, gestão, avaliação

---

#### A. Definições

- **Gestão** – O termo gestão refere-se às atividades de direção e liderança de uma empresa com especial referência ao planeamento estratégico, aos vários modelos de gestão de recursos empresariais, à tomada de decisões, à definição de objetivos, à organização operacional e ao acompanhamento do seu processo de realização.<sup>7</sup>
- **Recursos** – O termo "recursos", ou bens, indica os recursos materiais e imateriais de uma empresa e, recentemente, refere-se também aos trabalhadores, considerados como recursos humanos (na nossa filosofia, falamos de Colaboradores). Uma vez que os recursos à nossa disposição não são ilimitados, é necessário utilizá-los de forma responsável e pontual, para que possam servir o máximo de tempo possível as pessoas confiadas aos nossos cuidados. Uma utilização atenta e responsável dos recursos disponíveis faz parte da gestão carismática. Também o método da sua atribuição ("alocação de recursos"), em que a prioridade é a transparência e a solidariedade, faz parte do estilo de gestão carismática. A atribuição de recursos é um tema muito discutido nos âmbitos ético e legislativo.<sup>7</sup>
- **Atribuição** – O termo deriva do latim, "*assignare*" (assinalar), e significa hoje, em sentido lato, "atribuir, repartir, distribuir". No âmbito económico, refere-se geralmente ao processo através do qual são distribuídos recursos limitados entre diferentes potenciais beneficiários. Deve ter-se em conta que em cada caso individual existem várias opções alternativas para a utilização dos recursos disponíveis.<sup>7</sup>
- **Racionamento** – No âmbito socio-sanitário, o termo "racionamento" refere-se à renúncia, por razões financeiras, a determinadas prestações. Por outras palavras, o sistema de saúde não oferece, ou não abrange, as prestações cuja relação custos-benefícios é negativa. A questão da legitimidade de avaliar a utilidade dos serviços de saúde com base no critério custos-benefícios é muito controversa. Contudo, tendo em conta o fosso crescente entre o progresso técnico, médico e científico e a escassez de recursos financeiros, o racionamento dos serviços de saúde está a tornar-se uma questão cada vez mais debatida nos domínios ético e legislativo.<sup>7</sup>
- **Competitividade** – Em poucas palavras, trata-se da capacidade de uma organização fornecer um serviço melhor do que os seus concorrentes/competidores num contexto concreto. A competitividade é um termo que se refere à capacidade de uma organização oferecer serviços que satisfaçam a qualidade exigida, a um custo proporcional e maximizando o retorno dos recursos consumidos para os produzir (rendimento/lucro).

---

<sup>34</sup> OHSJD, *A Pastoral segundo o estilo de S. João de Deus*, Roma, 2012.





## B. Fundamentos

A teoria da gestão é hoje entendida como uma disciplina independente, embora com uma forte conotação interdisciplinar, que se propõe definir os melhores métodos para alcançar os objetivos e, ao mesmo tempo, criar os processos mais eficientes de gestão e direção das instituições de modo a garantir o seu sucesso no mercado. A gestão (*management*) não é hoje em dia apenas uma visão técnico-democrática da empresa em que se realizam processos definidos, envolvendo vários recursos internos e externos, mas trata-se, mais frequentemente, de uma percepção que pode levar ao sucesso, ou seja, à realização da missão da instituição claramente definida e em cuja realização estão envolvidas as pessoas, conscientes dos seus valores e responsabilidades para atingir objetivos comuns.<sup>7</sup>

O objeto da ética económica ou de gestão é a aplicação dos princípios éticos aos âmbitos da atividade económica. São três os valores orientadores neste contexto: *humanismo, solidariedade e responsabilidade*. A necessidade de normas ético-económicas de gestão decorre do forte impacto que a atividade económica exerce na sociedade humana e sobre o ambiente. Os critérios que orientam a reflexão ético-económica são a justiça e a sustentabilidade. No entanto, a ética de gestão económica não considera como sua principal tarefa definir orientações operacionais, mas propor pistas de reflexão para orientar o debate atual através da apresentação de métodos e análises críticas. A ética económica e de gestão requer a dimensão interdisciplinar, envolvendo filósofos e economistas, mas também sociólogos e teólogos. Neste campo, é muito importante distinguir entre a responsabilidade dos indivíduos (ética individual) e a responsabilidade de empresas, grupos, associações, bem como da política e da sociedade no seu conjunto (ética institucional e social). A economia preocupa-se principalmente com a procura do interesse próprio e encara a utilidade do indivíduo, ou da sociedade, sempre em relação aos custos, o que frequentemente conduz a conflitos de interesse. A questão-chave é saber se devem ter prioridade os objetivos éticos ou os económicos.<sup>7</sup>

O erro, ou ameaça, ao critério ético consiste no uso da ética como um mero sistema de controlo, mais ao serviço da estratégia e da economia do que como estilo e espaço de deliberação e procura o melhor para as pessoas e para a missão da organização. A burocratização apaga o rosto das pessoas. As suas necessidades e realidades existenciais tornam-se processos numerados, ficheiros, procedimentos e justificações. Quando o rosto desaparece, perdemos a capacidade de empatia e aumenta a dificuldade de compreender e de nos colocarmos na realidade do outro, de “empatizar”. Por outro lado, a burocratização mecaniza de alguma forma o processo de tomada de decisões, especialmente as mais difíceis e complicadas, e isso distancia as pessoas entre si e evita o máximo de contacto direto. Sob o pretexto de evitar a argumentação, a qual permitiria uma maior objetividade, prefere-se a falta de conhecimento, menos envolvimento e isso implica um maior risco de erro. É, de certa forma, uma desumanização da gestão e da direção.<sup>1</sup>

A burocratização é um outro perigo de má gestão que colocamos no polo oposto à proximidade, sendo esta uma característica que está muito ligada à hospitalidade e que, como tal, deve estar presente na direção e liderança da Ordem. Os princípios éticos da justiça, da equidade e da proporcionalidade estão mais bem protegidos quando existe um conhecimento próximo, contacto e proximidade. Reconhecemos que é menos confortável e que implica um maior desgaste emocional, mas não há dúvida de que



obriga o dirigente a ser mais equilibrado, a concentrar-se – a centrar-se na pessoa e na sua situação – e a ponderar responsabilmente as suas decisões.<sup>1</sup>

Os sistemas e modelos excessivamente centralizados, especialmente em grandes organizações, podem facilmente cometer este "erro". Como disse a filósofa Hannah Arendt, a burocratização é um domínio anónimo, de ninguém, e este é o expoente máximo da perda de referências, da qualidade ética e da narrativa que dá sentido a uma organização. A alternativa passa por estabelecer verdadeiras delegações de responsabilidade, com base na confiança e na promoção do que é próximo e quotidiano. Isto permite-nos dar a cara, personalizar, dialogar e deliberar, dar razão e construir um projeto de consenso em torno de uma missão nobre como é a da Ordem, para cuidar das pessoas.<sup>1</sup>

### C. Prática

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

A fim de sermos fiéis à missão, para que ela se vá atualizando e recriando, é necessário que, periodicamente, vejamos até que ponto estamos a pôr em prática os nossos planos de ação. Para isso, é imprescindível a avaliação. Temos de ver como estamos a aplicar na gestão, na direção e na assistência os princípios fundamentais da Ordem e os seus critérios gerais.

A fim de avaliar, é conveniente prestar *atenção aos sinais dos tempos*.<sup>35</sup>

*A nossa sociedade é uma realidade muito dinâmica. A ciência está em constante evolução e todos os dias surgem novos métodos de trabalho, novas técnicas profissionais e novos equipamentos técnicos.*

*Uma mensagem, um princípio filosófico, são atuais na medida em que se transmitem através de meios, métodos e técnicas atualizadas; de outra forma, a nossa proposta pode reduzir-se a um discurso inútil.*

*Neste processo, será necessário avaliar a idoneidade dos meios que a sociedade nos proporciona, pois pode acontecer que, ao tentarmos alcançar uma maior eficácia, nos sirvamos de instrumentos contrários à filosofia da Instituição.*

Por outro lado, a competitividade é muito típica da intervenção empresarial em mercados livres onde existe uma concorrência de atores na luta pela obtenção de quotas de clientes. No nosso tempo, o conceito de mercado livre foi introduzido na contratação de serviços com o Estado, em alguns cenários, o que coloca a Ordem num espaço de competitividade típico dos ambientes de uma economia privada liberalizada e não de uma economia social. Como é que esta situação afeta as decisões de gestão que procuram estar em sintonia com o ideário da Ordem? Seria apropriado recorrer a alguma metodologia para ganhar vantagens concorrenciais, em termos de competitividade, especialmente no que se refere à redução de custos, ao seu impacto na qualidade do serviço e às questões relacionadas com as políticas de gestão de pessoas? Deveriam ser estabelecidos limites? Quais?

---

<sup>35</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 5.3.7.1.



- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas. Um documento de referência, neste sentido, é "*A Gestão carismática na Ordem Hospitaleira de São João de Deus*".<sup>36</sup>
  - Examinar o grau de integração dos valores e princípios, diretrizes e processos relacionados com a ética nos sistemas de gestão da organização, particularmente nas áreas de maior sensibilidade e exposição a riscos.
  - Explorar o estado do ambiente ético da organização através de inquéritos regulares aos empregados, fornecedores e clientes, ou através de outros meios.
  - Realizar diagnósticos, inquéritos de percepção ou outros tipos de análise de práticas organizacionais para avaliar as atitudes e percepções sobre o estilo administrativo da organização, o seu clima ético, o seu código de conduta e o seu sistema, para reportar desvios, entre outros.
  - Formular estratégias explícitas, tendo em vista apoiar e reforçar a cultura ética com programas regulares para atualizar e renovar o compromisso da organização com uma cultura ética.
  - Assegurar que sejam avaliadas as consequências éticas na gestão, oferecendo para isso aconselhamento confidencial, investigando as alegadas más condutas, e comunicando de forma apropriada as conclusões.

---

<sup>36</sup> OHSJD, *A Gestão Carismática na Ordem Hospitaleira de S. João de Deus*, Roma, 2012.



## 4. Recursos Humanos

---

### 4.1 "Família Hospitaleira"

---

#### A. Definições

- **Família Hospitaleira** – Entre a Ordem, entendida como um instituto religioso segundo as normas do Direito Canônico, e os seus Colaboradores, foram-se desenvolvendo desde há muito tempo laços muito fortes. Os diversos grupos que se inspiram nos ideais de São João de Deus e se sentem comprometidos com o projeto de hospitalidade de São João de Deus constituem o que definimos como a *Família de João de Deus*.
- **Gestão de Recursos Humanos** – Define os processos pelos quais as empresas planificam, organizam e administram as tarefas e os bens relacionados com as pessoas que dão vida à organização. Esta gestão envolve áreas tão diversas como a remuneração, a gestão de talentos, formação nas empresas, a seleção, a mobilidade internacional dos trabalhadores, a gestão do ambiente de trabalho, a avaliação do desempenho, a gestão das alterações organizacionais que afetam o pessoal, a resolução de conflitos laborais, a concretização de políticas de pessoal e muitas outras funções, incluindo, naturalmente, as tarefas propriamente administrativas inerentes a essas áreas. A gestão eficaz de todas estas dimensões representa um desafio para as organizações e dependerá em grande parte de se poder dispor de pessoal adequada, em termos de competência e formação, que se mantenha motivado para desempenhar as suas funções diárias e se envolva ativamente para que a instituição possa desenvolver-se na direção certa.

#### B. Fundamentos

Pessoas responsáveis, capazes e empenhadas são vitais para o sucesso de uma organização. Para isso, é fundamental uma política de recursos humanos eficaz. Para a maioria das ONG, estas políticas devem abranger quer os funcionários remunerados quer os não remunerados, destinando aos voluntários envolvidos em diversas funções, inclusivamente na gestão, programas e serviços de apoio.<sup>7</sup>

*"Tendo em conta que a pessoa é o elemento fundamental de qualquer organização, deve proceder-se de modo que a gestão dos recursos humanos esteja orientada para motivar, atrair, promover e integrar os trabalhadores de forma coerente com as suas necessidades e os fins da Ordem, sempre segundo critérios de justiça social".<sup>37</sup>*

Relativamente à Ordem Hospitaleira de São João de Deus, enquanto organização, eis *alguns critérios gerais* que orientam a sua política de pessoal:<sup>38</sup>

- *É essencialmente **uma obra humana***, na medida em que é fruto do esforço humano e se compõe de pessoas, as quais constituem o elemento fundamental da mesma.

---

<sup>37</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 5.3.3.2. (nº 100).

<sup>38</sup> *Idem*, 5.3.3.1. (nº 99).



- ***Está consciente de que as suas obras são empresas com um carácter especial***, pois que, sendo uma Instituição sem fins de lucro, tem de conjugar os seus objetivos empresariais com a sua responsabilidade social, económica e de instituição eclesial.
- ***É recetiva às correntes atuais*** que provêm do mundo da empresa – sociologia, relações humanas, psicologia – tendo-se adaptado aos tempos atuais, introduzindo as necessárias alterações de ordem organizacional, devendo administrar as suas obras com critérios empresariais de eficácia e eficiência, mas sabendo manter uma filosofia, um estilo e uma cultura que lhe são próprios.
- ***Tem em conta as pessoas que trabalham nas suas obras*** e, por isso, propõe-se conseguir uma relação entre organização e trabalhadores que satisfaça as necessidades e os direitos de ambas as partes, estabelecendo mecanismos que facilitem a ação conjunta de todos para alcançar os seus fins e aspirações.

Por todas estas razões, é necessário manifestar visivelmente uma sincera disposição para clarificar as relações com os trabalhadores, sempre à luz da legislação em vigor, da Doutrina Social da Igreja e da salvaguarda dos direitos das pessoas doentes ou carenciadas, principal finalidade das obras.

Nas organizações, procura-se o compromisso dos profissionais, os Colaboradores, mas este deve ser merecido. Não é algo que possa ser exigido nem é gratuito. É o resultado de um sentimento de identificação com uma missão (razão de ser da organização), com um projeto (atividades e ações a levar a cabo), e com uma metodologia (estilo de gestão), para conduzir e desenvolver adequadamente a missão da instituição.<sup>1</sup>

*"A hospitalidade segundo o estilo de S. João de Deus transcende o âmbito dos Irmãos que professaram na Ordem. Promovemos yma visão da Ordem como "família hospitaleira de S. João de Deus" e acolhemos, como dom do espírito nos nossos tempos, a possibilidade de partilhar o nosso carisma, a espiritualidade e a missão com os Colaboradores, reconhecendo as suas qualidades e os seus talentos (Estatutos Gerais, 20). Os Colaboradores podem estar vinculados com o carisma, a espiritualidade e a missão da Ordem por um ou vários destes níveis: através do seu trabalho profissional bem feito; através da sua adesão à missão da Ordem, a partir dos seus valores humanos e/ou convicções religiosas; através do seu compromisso de fé católica (Estatutos Gerais, 22).*

Diz-se que uma pessoa pertence a uma instituição quando se sente identificada com essa instituição e se sente considerada, reconhecida, por ela. Existe uma pertença jurídica, que se traduz num acordo ou contrato de trabalho, mas esta é uma pertença nos termos mínimos, que não motiva o trabalhador contratado a sentir-se um agente ativo do projeto. O compromisso e a identificação só se verificam através da vivência de um sentimento de pertença.<sup>1</sup>

*"Devemos ajudar os nossos Colaboradores a integrar os seus valores profissionais com as qualidades humanas e cristãs necessárias para a assistência aos enfermos e necessitados. Por isso, as Cúrias Provinciais e as Obras Apostólicas devem definir os critérios e as normas para que se respeitem os valores da hospitalidade quanto à seleção, contratação, formação nos princípios*



*e valores da Ordem e no acompanhamento dos Colaboradores, sobretudo para os cargos de maior responsabilidade".<sup>39</sup>*

Há necessidade de estruturas que sejam compatíveis com a personalização, não só em termos de assistência, mas também de direção e gestão de pessoas e recursos. A democratização das organizações, que só pode acontecer se houver flexibilidade, é, por sua vez, uma oportunidade para encorajar o envolvimento e o compromisso. O sentido de pertença não resulta de um contrato legal, mas de uma identificação afetiva com uma organização e com a maneira como ela leva a cabo as suas ações. A flexibilidade permite também a inclusão de sensibilidades, visões, significados, que se complementam para oferecer um resultado mais global e enriquecido. A personalização, integração, inclusão, pluralidade e universalidade são características muito próximas da hospitalidade, o valor central da Ordem, que exigem flexibilidade.<sup>1</sup>

### C. **Prática**

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

Será necessário propor critérios éticos para articular a gestão empresarial dos recursos humanos com a filosofia da Ordem como Família Hospitaleira e com o reconhecimento das diferentes formas de vinculação dos Colaboradores-trabalhadores?

Nas relações laborais, os aspetos relacionados com a equidade, o trabalho de equipe, as políticas de promoção e reconhecimento, o cumprimento da legislação e das normas administrativas, conduzem-nos a situações que exigem uma análise ética.<sup>1</sup>

Esta tarefa gera múltiplos questionamentos de natureza ética que devemos identificar e analisar para podermos estabelecer critérios éticos adequados sobre temas como o sentido de pertença, a segurança no emprego, os métodos de contratação, os critérios e os processos de seleção, formação, promoção, motivação, liderança, remuneração e avaliação do desempenho das pessoas, etc.<sup>1</sup>

Se a Ordem, como Instituição com uma identidade própria e definida, pretende desenvolver o seu carisma e a sua missão através da ação dos seus Centros, e quer projetá-lo na sociedade, transmitindo o seu estilo e os seus valores, deve abordar o tema da adesão e do comprometimento. Trata-se de um ato livre, que se baseia na vontade da pessoa. Um aspeto chave aqui é o "significado" que podemos atribuir a uma atividade ou a um projeto. Compete ao dirigente e aos graus intermédios de chefia dar a conhecer a história do porquê. O objetivo da Ordem não consiste em levar as pessoas a simplesmente "fazerem coisas", mas em poder realizar um projeto com significado e graças aquilo que é realizado por todos e para o qual todos contribuem entre si.<sup>1</sup>

O tema do significado, ou do sentido, da razão de ser, está intimamente relacionado com a intencionalidade. Por definição, a hospitalidade tem como finalidade a busca do bem do outro. Praticar a hospitalidade com alguém é a expressão visível da vontade de ajudar, promover, assistir ou cuidar do outro, para lhe proporcionar o melhor bem-estar. Esta dinâmica, como todas as dinâmicas relacionadas com valores, tem uma componente de "contágio". A vivência de ter experimentado um acolhimento atencioso e cuidados hospitaleiros por parte de dirigentes e dos Colaboradores é a forma mais natural e segura de se dispor para empreender uma correta transmissão de valores.<sup>1</sup>

---

<sup>39</sup> OHSJD, *Estatutos Gerais*, 2019, nº 23.



Os valores promovidos pela Ordem Hospitaleira de São João de Deus são de natureza universal e, por conseguinte, conformes com os valores humanistas e as normas em vigor nos Estados, especialmente no que diz respeito ao cuidado de pessoas recebidas em estruturas de saúde e sociais. Ao integrar valores universais numa "expectativa" profissional, a Ordem situa-os no contexto dos benefícios do contrato de trabalho e torna assim possível medir o seu grau de cumprimento.

A Ordem reconhece, para além de um trabalho profissional bem feito, baseado nos seus valores universais, que os seus Colaboradores-trabalhadores possam aderir e partilhar voluntariamente o carisma, a espiritualidade e a missão da Ordem através do seu compromisso de fé católica. Este compromisso não se situa na esfera laboral, mas transcende-a e, portanto, embora a Ordem deseje encorajá-la, não o considera como uma exigência no âmbito de um contrato de trabalho.

O facto de a Ordem se sentir chamada a desenvolver um "espaço de Igreja" com todos os Colaboradores-trabalhadores crentes que operam nos seus Centros, não a impede de decidir, em termos absolutos, constituir a Família de São João de Deus, uma Comunidade terapêutica, com todos aqueles que lhe estão ligados de uma forma ou de outra, especialmente os Colaboradores-trabalhadores, a fim de exercerem a sua atividade apostólica.<sup>40</sup>

Se a razão de ser da ação da Ordem consiste em prestar cuidados num estilo que promova determinados valores, manter a cadeia de transmissão é algo fundamental e isso consegue-se quando há adesão e compromisso. Os diretores de uma instituição de hospitalidade devem manter uma intencionalidade de busca do melhor bem possível para as pessoas assistidas e para aqueles que estão vinculados à organização como profissionais ou Colaboradores. Portanto, os líderes e dirigentes desempenham um papel de enorme importância para que a Ordem possa realizar, com mais ou menos sucesso, a sua própria missão. Assim, este objetivo faz parte da responsabilidade assumida por quem é dirigente numa organização como a Ordem.<sup>1</sup>

Para além dos estilos particulares de cada um e das suas capacidades como dirigente, é desejável que em todos os casos haja a intencionalidade de busca do bem comum das pessoas e da organização. A expressão "fazer o bem, bem feito" foi cunhada como referência para mostrar a forma como a Ordem quer exercer a hospitalidade. Isso também implica a necessidade de generalizar a promoção e seleção de dirigentes que possuam uma disposição ética para fazer "o bem, bem feito" na prática das suas funções diretivas: pessoas capazes de refletir, avaliar e decidir, tendo em conta os princípios e valores reconhecidos como próprios de um comportamento ético.<sup>1</sup>

A atividade de liderança implica a tarefa da direção de pessoas, uma vez que sem elas não é possível realizar qualquer obra ou ação. É por isso que a gestão de recursos humanos requer hoje dirigentes com um nível adequado de competência profissional neste âmbito, juntamente com uma equilibrada capacidade no campo das relações humanas.

Um aspeto que deve ser reforçado em todos os centros da Ordem são os canais de comunicação. Deve-se instaurar uma comunicação estruturada, desenvolvendo canais adequados para chegar a todos os níveis da organização e a todos os trabalhadores. Deve-se procurar dispor de pelo menos alguns canais de comunicação estruturados e fornecer uma informação verdadeira e inteligível.

---

<sup>40</sup> Cf. OHSJD, *Irmãos e Colaboradores unidos para servir e promover a vida*, Roma, 1992, p. 57.



Um outro aspeto importante que deve ser cuidado na Ordem e nos seus centros é o acolhimento e inserção inicial de cada pessoa que começa a desempenhar as suas funções, assim como o seu acompanhamento nas primeiras fases do seu trabalho.

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - Ajudar os Colaboradores (funcionários e voluntários) a serem capazes e responsáveis, gerando atitudes e condutas autónomas que manifestem a hospitalidade, e a comprometerem-se com a Missão da Ordem.
  - Fazer uma gestão dos recursos humanos baseada nos valores da Hospitalidade e de uma forma integrada com a Filosofia sobre a Ordem da Família Hospitaleira, não se limitando a uma mera gestão administrativa do pessoal.
  - Adequar os estilos de gestão e liderança dos dirigentes e quadros intermédios de chefia para que apoiem as ações da Ordem, aplicando a sua filosofia assistencial.
  - Evitar a doutrinação ideológica e a heteronomia axiológica dos Colaboradores, respeitando cada pessoa em particular, os seus valores e crenças, promovendo as suas qualidades e, ao mesmo tempo, solicitando que respeitem a forma de ser da Ordem e os seus valores e crenças.
  - Dar formação e proporcionar um conhecimento profundo dos princípios e valores institucionais adequado a cada período do ciclo laboral, desde o momento de recrutamento e inserção no trabalho até ao momento da desvinculação, quando chegar a idade de aposentação ou por outros motivos.

## 4.2 Não-discriminação e igualdade de oportunidades

---

### A. Definições

- **Discriminação** – A discriminação é um ato que limita ou prejudica o acesso aos direitos das pessoas afetadas. Atualmente, assume também um significado positivo, geralmente referido como "ação positiva", que visa promover a igualdade das pessoas, estabelecendo, por exemplo, determinadas quotas de poder para aqueles que se encontram em situações de desigualdade.
- **Tratamento desigual injusto** – Manifesta uma diferença ou discriminação de alguém em relação a outro, devido à sua condição social, económica, religiosa, ao sexo, raça, cor da pele, personalidade ou cultura, entre outras.

### B. Fundamentos

Como proclama a Declaração Universal dos Direitos Humanos, "*Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade*".<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> ONU, *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, 1948, art.º 1.





*Discriminar no emprego é tomar uma decisão adversa (ou uma série de decisões) contra empregados (ou potenciais empregados) que pertençam a uma determinada classe devido a um preconceito moralmente injustificado em relação aos membros dessa classe. Assim, a discriminação no emprego deve envolver três elementos básicos. Primeiro, uma decisão contra um ou mais empregados (ou potenciais empregados) que não se baseie no mérito individual, como a capacidade de desempenhar determinadas tarefas, antiguidade de serviço, ou outras qualificações moralmente válidas. Segundo, a decisão deriva apenas, ou em parte, de preconceitos de ordem racial ou sexual, estereótipos falsos, ou alguma outra atitude moralmente injustificada contra membros da classe à qual pertence o trabalhador. Em terceiro lugar, a decisão (ou série de decisões) tem um impacto lesivo ou negativo sobre os interesses dos trabalhadores, fazendo-lhes porventura perder o emprego, promoções ou melhores salários.*

*Como se determina se uma instituição ou um conjunto de instituições está a discriminar um determinado grupo? Determina-se, analisando indicadores estatísticos sobre a forma como os membros desse grupo são distribuídos dentro da instituição. Há uma indicação "prima facie" de discriminação quando um número desproporcionado de membros de um determinado grupo detém as posições menos apelativas dentro das instituições, apesar das suas preferências e capacidades.<sup>42</sup>*

*Os seguintes três tipos de comparações podem fornecer provas de tal distribuição:*

- (1) benefícios médios que as instituições proporcionam ao grupo discriminado comparativamente com os que são proporcionados a outros grupos;*
- (2) proporção do grupo discriminado nos níveis mais baixos das instituições e as de outros grupos nesses mesmos níveis;*
- (3) comparação das proporções do grupo que desempenha os cargos mais vantajosos com as de outros grupos que detêm os mesmos cargos.<sup>43</sup>*

A Ordem Hospitaleira de São João de Deus tem a vocação de ir além dos limites de raça, religião, etnia, género, cultura e política. Assume a obrigação de respeitar cada pessoa, fundamentalmente no que diz respeito aos direitos humanos. O princípio da personalização, vinculado ao conceito de hospitalidade, tem também um impacto na ética da direção e não o podemos separar da prática da proximidade, que atenua as diferenças e nos aproxima afetivamente uns dos outros.<sup>1</sup>

A personalização deve ser entendida a partir da maturidade diretiva. Não se trata de um estilo populista que procure satisfazer simplesmente as particularidades de cada indivíduo ou de cada grupo, e, ainda muito menos, dizer a cada pessoa o que ela deseja ouvir. Quando se menosprezam os aspetos éticos o tratamento dos profissionais torna-se uniforme. Personalizar o estilo de direção significa ter critérios éticos suficientes para poder tomar decisões adequadas em relação a cada pessoa e em cada circunstância. Trata-se do oposto daquilo que se poderia comparar a um "menu idêntico para todos" – mesma quantidade, igual sabor. Isso contraria o princípio ético da justiça, que consiste em tratar com os mesmos critérios as pessoas que fazem esforços diferentes: quando tal não acontece, estamos geralmente perante um claro fator de desmotivação. Saber abrir exceções, criteriosamente motivadas, e saber explicá-las é certamente o

---

<sup>42</sup> CONNOLLY, Jr. Walter B., *A Practical Guide to Equal Employment Opportunity*, 2 vols. Nova Iorque: Law Journal Press, 1975, 1º vol., pág. 231-42.

<sup>43</sup> VELÁZQUEZ, Manuel G., *La Ética de la Discriminación en el Empleo*, in: *Ética en los negocios: conceptos y casos*. Madrid, Pearson Educación, 2000.



posicionamento ético mais correto. É mais complexo e arriscado do que fixar-se apenas num cumprimento inflexível de normas legais ou do que está estipulado, mas é certamente mais válido e eficaz, do ponto de vista ético e da humanização da gestão.<sup>1</sup>

É necessário conhecer as pessoas para se poder adaptar as decisões que as devem ajudar a desempenhar a sua profissão. Quando não há uma proximidade suficiente, as pessoas sentem-se indiferentes e aumenta o risco de erro, uma vez que se decide sobre o desconhecido e se desaproveitam muitos dados que só podem ser obtidos através de uma relação de proximidade. Por outro lado, quanto maior a distância, maior é a falta de conhecimento e maior a necessidade de recorrer a ações e respostas estereotipadas, que, como tais, têm poucas hipóteses de dar lugar a uma liderança centrada nas pessoas e não apenas nos resultados.<sup>1</sup>

Exercer a direção na Ordem significa olhar para as pessoas, estar atentos à sua realidade e acompanhá-la. Pilar Jericho, num artigo intitulado *"Quando um chefe não merece a sua equipe"*,<sup>15</sup> faz este comentário: *"Conhecer e apreciar a própria equipe é algo que nem todos os dirigentes conseguem fazer. É impossível conhecer as equipes se ficarmos presos nos escritórios, sob mil pretextos"*. Se não conhecemos as pessoas, não as podemos valorizar e, se elas não se sentem reconhecidas (valorizadas), não podemos esperar delas nem empenho nem disposição para mudanças finalizadas à melhoria do seu desempenho. Em última análise, caímos na desconsideração, o que equivale a violar o princípio do respeito pela pessoa. Por outro lado, quando existe a capacidade de desenvolver uma relação interpessoal correta e adequada, torna-se sem dúvida mais fácil a pessoa identificar-se e aderir a um projeto, assim como comprometer-se com uma tarefa coletiva a partir do reconhecimento e da avaliação individual personalizada.<sup>1</sup>

Uma direção que atribua automaticamente um rosto às pessoas é mais prudente e abrangente, e obtém mais autoridade moral e uma maior eficiência. À distância, sem proximidade, é quase impossível ver seja o que for nitidamente e, como já observámos, torna-se mais difícil tomar decisões corretas. Além disso, a distância e a massificação manifestam-se na burocratização, que é uma das ameaças à hospitalidade, incompatível com ela, dado que a uniformiza num processo de despersonalização. Em termos de hospitalidade, precisamos do olhar e do rosto do outro para nos reconhecermos reciprocamente. Se não houver reconhecimento, aflora a indiferença, que é o que há de mais oposto à hospitalidade.<sup>1</sup>

### C. **Prática**

- Descrição e Justificação Ética: Boas práticas e más práticas

Hospitalidade significa integração, derrubar muros e construir pontes, é aproximar as pessoas para uma missão comum. A hospitalidade não é possível a partir do anonimato, exige o reconhecimento das pessoas, do que é diferente e individual. *"À medida que aprendemos a ser independentes e fiéis a nós mesmos, damos conta de que, paradoxalmente, fazemos profundamente parte do todo"*.<sup>19</sup> Esta afirmação, de Frederic Laloux, reflete a necessidade do princípio e do respeito pela autonomia das pessoas como condição para se poder fazer parte de uma equipe harmonizada. Só a partir de um reconhecimento individual correto se torna possível chegar a um compromisso e a uma identificação com uma equipe que seja coesa.

Kenneth Blanchard e Vincent Peale afirmam que, em qualquer negócio, o primeiro passo para o sucesso é um código moral rigoroso: saber o que se pode fazer para criar um



ambiente de trabalho saudável, onde ninguém tenha que enganar ninguém para triunfar. Este axioma é pertinente para os dirigentes numa dupla vertente: para o seu desenvolvimento profissional (poder exercer com sucesso o seu papel, sem terem de recorrer ao engano), e para promover o estilo de ambiente laboral e de funcionamento da organização e dos seus profissionais. "Não existe boa maneira alguma de fazer uma coisa má".<sup>23</sup>

É a comunidade das pessoas que fazem parte da organização que transmite a bagagem cultural da organização. Mais do que de manuais ou de Cartas de Identidade, aprende-se com o que se vivencia. Por conseguinte, todos são responsáveis por criar um ambiente que favoreça a aprendizagem correta por parte daqueles que começam a fazer parte da Ordem. Pôr em prática o conceito de *Família Hospitaleira* pressupõe que a Direção promova os mecanismos de acolhimento, socialização e aprendizagem no seio da Ordem. Na realidade, isso equivale ao que uma família normal faz com os seus novos membros em relação ao seu ambiente e à sociedade.<sup>1</sup>

Liderar e ser dirigente na Ordem implica saber levar a cabo uma harmonização da diversidade para o desenvolvimento de um projeto comum. A fim de desempenhar corretamente esta função, são necessários critérios éticos. O princípio da equidade, que é normalmente um dos mais exigidos entre os profissionais e está ligado ao da justiça, coloca-nos na condição de sermos capazes de enfrentar corretamente a riqueza da pluralidade. Uma das perspetivas que a Prof.<sup>a</sup> Begoña Román indica para promover a ética de gestão consiste em tratar de forma diferente aqueles que são iguais em dignidade. Cada pessoa que se vincula à Ordem enriquece-a com a sua individualidade. A responsabilidade do dirigente consiste em detetar, promover e fazer com que isso reverta para a construção do projeto comum. Aludindo a Peter Drucker, Begoña Román observa que as organizações do conhecimento precisam de líderes e de dirigentes que, conhecendo o potencial da orquestra que dirigem, façam sobressair o melhor dos músicos e os façam brilhar como profissionais na orquestra.<sup>2</sup>

Precisamos de integrar diferentes estilos e sensibilidades a fim de podermos dar respostas o mais possível abrangentes, personalizadas e adequadas. A integração organizacional implica esta confluência de individualidades que representam uma identidade corporativa para levar a cabo uma missão partilhada, a partir de um determinado estilo que vem a ser o "*ethos corporativo*".<sup>2</sup> Quando este ethos é respeitado e se conhece com clareza a identidade, os critérios e os valores institucionais, não nos devemos preocupar em oferecer respostas diferentes. Seria um erro, na nossa opinião, limitar a oferta de hospitalidade a respostas previamente elaboradas e padronizadas. Os protocolos e guias de gestão são instrumentos ao serviço do bem fazer e são úteis na medida em que ajudam a dar respostas éticas adequadas, mas têm pouca utilidade quando favorecem o anonimato ou a indiferença, ou quando são utilizados para impedir a reflexão que qualquer tomada de decisão implica.<sup>1</sup>

Na integração, a perspetiva de género é um outro aspeto fundamental a ter presente. Partindo de uma desigualdade histórica, "*a universalidade da experiência humana foi classicamente definida pela visão do homem, no masculino, de modo que as mulheres tiveram de se identificar com as experiências dos homens que, alegadamente, seriam universais*".<sup>44</sup> No nosso contexto social, apesar de as bases da assistência social e dos cuidados de saúde serem femininas, nas cúpulas a realidade é inversa.

---

<sup>44</sup> FEITO GRANDE, L., *Bioética: el pluralismo de la fundamentación*. In: Ferrer J, Lecaros JA, Molins R, coordenadores. *Bioética feminista e de cuidados*. Madrid, Universidade Pontificia de Comillas, 2016.



Um dos fatores que pode estar a influenciar o escasso ou menor número de mulheres que optam por cargos diretivos, para além dos aspetos socioculturais, pode também dever-se a esta necessidade de avançar na criação de um modelo diferente do dominante e homogéneo, que é muito masculino. Culturalmente, parecia que uma mulher que quisesse exercer um cargo de comando ou de direção teria de emular no seu estilo traços tradicionalmente identificados com o género masculino. Lydia Feito afirma que *"a bioética feminista é geralmente concebida como uma resposta à forma como a ética tradicional deixou de lado a perspetiva das mulheres em vários campos"*, ao que podemos acrescentar que um destes campos é claramente o âmbito dos diferentes cargos de Direção.

Numa instituição como a Ordem, onde a prioridade é cuidar, não podemos prescindir das contribuições sobre ética assistencial, fundamentalmente formuladas por mulheres, para enriquecer o estilo de direção. Contudo, a longa tradição da presença masculina nestes cargos privilegiou uma série de características e práticas dominantes claramente associadas ao masculino. O objetivo deve ser o de superar o patriarcado e garantir a democracia, que é sempre plural (não apenas dual ou bipolar). Carol Gilligan,<sup>45</sup> falando sobre a ética assistencial, sublinha a importância e a necessidade de combinar os aspetos racionais com os emocionais. O que ela propõe é precisamente a capacidade de ouvir esta voz diferente das mulheres e a de qualquer um que discorde do domínio patriarcal homogéneo que silencia as vozes diferentes, venham elas de onde vierem. Liderar um projeto de hospitalidade não é uma questão de género: trata-se de integrar em sentido amplo tudo o que nos permita obter uma visão mais alargada, mais global e mais abrangente, da realidade e das pessoas.

Numa perspetiva ética, devemos garantir esta igualdade de oportunidades e conseguir uma adequação das condições que permita às pessoas aceder a cargos de direção sem terem de abdicar das contribuições e do estilo que adotam a partir da sua identidade de género. As causas transparentes, com telhados de vidro, são estruturais, não individuais ou pessoais.

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - Evitar todas as formas de discriminação nos ambientes laborais da Ordem, por qualquer motivo injustificável.
  - Não violar qualquer direito humano fundamental de pessoa alguma, inerente a qualquer indivíduo.
  - Demonstrar sensibilidade relativamente aos valores morais, religiosos, aos costumes, tradições e culturas dos Utentes e Colaboradores.
  - Desenvolver políticas e programas ou ações de defesa dos direitos humanos (tratamento digno, prevenção de todas as formas de assédio e abuso).
  - Respeitar a integridade das famílias, em sentido amplo e pluralista, assim como apoiar a vida familiar.

---

<sup>45</sup> GILLIGAN, C., *La ética del cuidado*. Barcelona, Fundação Víctor Grifols i Lucas, 2013.



## 5. Confiança Pública

---

### 5.1 Informação pública sobre a Ordem

---

#### A. Definições

- **Confiança pública** – A confiança pública gera segurança e a certeza de que a informação recebida corresponde a uma realidade indubitável, graças à qualidade reconhecida a quem a emite, traduzida na confirmação de que a comunidade assegura e torna real e seguro o que é exposto ou manifestado por alguém.
- **Transparência** – Consiste em disponibilizar ao público em geral a informação sobre os atos administrativos, de forma permanente, compreensível, completa e oportuna.

#### B. Fundamentos

A Ordem deve proceder com honestidade e verdade nas suas relações com os seus doadores, com os destinatários dos seus projetos, com os seus trabalhadores, os seus membros, as organizações parceiras, com governo e com o público em geral, e deve respeitar as normas jurídicas dos estados em que opera.

*A Carta de Identidade afirma o seguinte acerca da Transparência na Gestão. "Se o conjunto de valores que pretendemos promover nas nossas Obras, e que dão sentido à nossa missão, forem postos em prática, não haverá inconveniente em que os profissionais de cada Obra, os Utentes, a sociedade e a Administração Pública possam conhecer a realidade das nossas Obras Apostólicas. A razão para isso encontra-se exatamente na transparência da nossa gestão: se os princípios forem claros e se os pretendemos pôr em prática, mais uma razão para os dar a conhecer. Os dados numéricos ou estatísticos da Obra – atividade, receitas, despesas, resultados, investimentos, disponibilidades financeiras – são apenas uma parte de toda a sua realidade e, por conseguinte, também podem ser conhecidos. Um modo adequado para dar a conhecer a realidade das nossas Obras, favorecer a transparência e estimular a corresponsabilidade, pode ser a elaboração do Relatório anual de atividades de cada Obra.<sup>46</sup>*

A confiança é o elemento vital de uma ONG – confiança do público, confiança dos meios de comunicação social, confiança governamental, confiança das empresas, confiança dos benfeitores, confiança das outras ONG, confiança dos beneficiários, e confiança dos funcionários e voluntários. Para manter e desenvolver a confiança, cada ONG deve manifestar uma responsabilidade pública genuína e transparente e deve proceder com honestidade na informação que divulga ao público.<sup>7</sup> A Ordem, embora não seja uma ONG enquanto tal, partilha muitas das suas características e esta referência é inteiramente válida.

A boa reputação não deve ser um fim em si mesmo, mas consequência de agir com a máxima hospitalidade e com os valores que ela implica. A mesma abordagem aplica-se aos temas da gestão e Direção. Uma atuação diretiva responsável, de qualidade e

---

<sup>46</sup> OHSJD, *Carta de Identidade*, Roma, 2000, 5.3.4.4. (nº 111).



centrada na pessoa, é o que, conseqüentemente, conduzirá a uma boa reputação para o dirigente e para a própria organização.<sup>1</sup>

### C. **Prática**

- **Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas**

A transparência implica ser fiel aos subsídios e donativos recebidos de pessoas e entidades públicas e privadas, utilizando-os com prudência, assegurando a consecução dos objetivos do doador e da Ordem, o que reforça a confiança dos benfeitores e financiadores e ajuda a própria Ordem a diferenciar-se a fim de ganhar novos colaboradores.

As organizações não-governamentais devem ter um sistema de governação adequado. Devem ter cuidado em todas as questões relativas ao dinheiro público, agir com grande seriedade, o que gera confiança pública, e não utilizar indevidamente o dinheiro público para fins egoístas. As organizações não-governamentais têm a obrigação de não permanecer alinhadas com qualquer governo em particular ou fazer parte da oposição, em benefício exclusivamente pessoal ou a curto prazo, nem podem ser controladas por qualquer organismo governamental.<sup>7</sup>

O risco ou ameaça surge quando se apresentam estratégias, linguagens e iniciativas para promover a boa reputação e depois isso não é acompanhado por factos tangíveis que corroborem quanto se afirma, quando o discurso público não coincide com a vida quotidiana. Além de se tratar de eventos de pouco alcance, é fácil aperceber-se daquilo que não tem um suporte credível e se faz apenas para impressionar. Neste caso, estaríamos também a violar o princípio da honestidade. Tentar fingir ser o que não se é e não se quer ser é uma falsificação da realidade e das boas intenções.<sup>1</sup>

Aceitar a realidade da organização é estar consciente dos seus pontos fortes e das suas limitações. Não existe uma organização perfeita, e só conseguiremos alcançar uma boa reputação através da credibilidade, atuando com verdade, humildade e centrados na missão. Isto não deve ser entendido como menosprezo pelas questões de comunicação e *marketing*, que têm o seu lugar e devem ser abordadas profissionalmente, para o bem do desenvolvimento da organização, mas são meios. Na abordagem ética, trata-se de uma questão de ordenamento, de prioridades e de diferenciação entre fins e meios, para que não nos desviemos da missão ou do estilo de exercício da mesma. Uma boa reputação não pode basear-se em publicidade (*marketing*) enganosa ou populista que, aliás, é de curto respiro. Uma boa reputação conquista-se ao longo da vida.<sup>1</sup>

- **Avaliação:** indicadores e orientações para promover boas práticas e prevenir más práticas.
  - Divulgar informação segura e precisa, quer em relação a si própria e às suas finalidades, quer em relação a qualquer indivíduo, organização, projeto, ou normas jurídicas a que se oponha ou que a ponha em questão.
  - Cumprir as próprias obrigações ao abrigo das leis do país em que se encontra: deve opor-se fortemente e não estar disposta a associar-se à corrupção, suborno, e a outras atitudes financeiras impróprias ou ilícitas.
  - Definir e adotar uma política em relação ao pessoal, bem como aos voluntários no momento de fornecer confidencialmente ao seu órgão de governo provas da conduta indevida de qualquer pessoa associada à organização.



- Conhecer todas as obrigações legais nos países onde estão implantados os seus serviços. Tais obrigações devem incluir leis de incorporação, normas sobre angariação de fundos, princípios de igualdade de oportunidades no emprego, normas adequadas de saúde e segurança, regras de privacidade, legislação sobre patentes (marcas registadas), a questão dos direitos de autor (*copyright*), e assim por diante.
- Dispor de medidas corretivas imediatas em caso de descoberta de má conduta por parte de algum elemento do quadro de pessoal, dos órgãos dirigentes, voluntários, pessoal contratado e associados.
- Ser transparente em todos os contatos com o governo, o público, os doadores, parceiros, beneficiários e restantes partes interessadas, exceto nos casos de assuntos pessoais e de informações confidenciais.
- Abrir e tornar acessível ao escrutínio público a informação financeira básica da Ordem, a sua estrutura de governação, as listas de atividades, de funcionários e de sócios. A Ordem inteira deve esforçar-se por informar o público sobre o seu trabalho e sobre a origem e utilização dos seus recursos, tendo em conta o ordenamento jurídico e a vontade dos doadores, quando os recursos provêm de doações.
- Prestar contas e responsabilizar-se pelos próprios atos e decisões, não só perante as agências de financiamento e o governo, mas também perante as pessoas assistidas, os seus trabalhadores e membros, as organizações parceiras e o público em geral.
- Elaborar e fornecer atempadamente, de forma adequada, informações sobre quaisquer parcerias, associações ou outros empreendimentos (*joint-ventures*) que tenham sido estabelecidas.
- As informações que a Ordem decida divulgar aos meios de comunicação, criadores de opinião pública ou política, e ao público, devem ser exatas e apresentadas num contexto apropriado. As projeções a breve, médio ou a longo prazos devem ser claramente apresentadas como tais, e não como factos.



## 6. Angariação de fundos

---

### 6.1 Angariação de fundos (*fundraising*)

---

#### A. Definições

- A expressão angariação de fundos (geralmente referida com o termo inglês *fundraising*) refere-se ao conjunto de ações desenvolvidas para a captação ou recolha de fundos. Esta atividade pode ser realizada solicitando donativos a pessoas singulares, empresas, fundações de beneficência ou agências governamentais.

#### B. Fundamentos

*A fim de fornecer fundos para operar e financiar os programas e alcançar os seus objetivos, a maioria das ONG deverá angariar fundos fora da sua organização, procurando apoio financeiro voluntário de fundações, empresas, doadores individuais, e agências governamentais. No entanto, esse apoio financeiro não é simplesmente a movimentação de dinheiro dessas entidades para a ONG: é um fluxo em dois sentidos, envolvendo valores e obrigações para com o doador: como destinatária desses fundos, é importante que a ONG seja aberta e transparente, responsável em prestar contas ao doador e que utilize os fundos de forma responsável e de acordo com a intenção do doador, permitindo que os doadores individuais e as organizações tenham informações claras sobre os projetos em qualquer momento. É importante que a atividade de angariação de fundos seja também coerente com a missão da ONG.<sup>7</sup>*

A esmola na Ordem Hospitaleira tem as suas origens na génese da mesma, uma vez que São João de Deus compatibilizou a sua missão de assistência direta às pessoas mais carenciadas do seu tempo com o exercício de pedir esmola. Esta faceta do fundador, além de lhe proporcionar os meios necessários para sustentar o seu hospital, permitia-lhe entrar em contato com todas as pessoas que o ajudavam e com as quais estabeleceu uma relação de amizade e confiança. A Ordem só aceitará fundos que sejam coerentes com a sua missão, que não comprometam os seus princípios fundamentais, e que não restrinjam a sua capacidade de lidar com assuntos relevantes com total liberdade, profundidade e objetividade.

*"Foram os benfeitores que tornaram possível ao nosso Fundador levar para a frente a sua obra. Eles foram capazes de constituir uma retaguarda de apoio para um sem número de compromissos que João de Deus ia assumindo no seu serviço aos doentes e aos necessitados. Ao longo dos séculos, continuaram a apoiar as nossas obras, em alguns países mais do que noutros, mas até à articulação do Estado do Bem-estar, a maioria das nossas obras viveu de doações generosas de pessoas que depositaram a sua confiança na Ordem Hospitaleira e no serviço que ela prestava à pessoa que sofre.*

*Hoje, a maioria das Obras não está dependente das ofertas de benfeitores, como acontecia no passado. No entanto, estas continuam a ser fundamentais no que se refere à solidariedade e à caridade. O fundamento persiste e é o de um ser humano que decide ser solidário com outro ser humano e faz isso através da Ordem Hospitaleira. A forma poderá mudar: de facto, já mudou e continuará a mudar; cabe a nós, porém, a*





*responsabilidade de tornar efetiva esta solidariedade da maneira mais justa que pudermos e, se possível, aumentá-la.*

*Chegou o momento de, tendo em vista uma maior eficácia da solidariedade, lhe darmos um carácter mais coletivo, que nos permita ajudar mais onde for mais necessário. Este é um tema aberto à reflexão, ao debate e à criatividade, em busca de novas formas de obtenção de fundos e de novas formas de tornar mais eficaz a ação solidária. Trata-se de um tema muito arreigado na cultura de muitas obras, e inclusive de Províncias, e deverá ser um compromisso de todos fazer com que se continue a promovê-lo. Provavelmente, os novos meios de comunicação serão um instrumento a ter em consideração para este trabalho, sobretudo com o objetivo de fortalecer os elos de ligação destas pessoas à Obra".<sup>25</sup>*

### C. **Prática**

- Descrição e fundamentação ética: Boas práticas e más práticas

A angariação de fundos não é um conceito referido exclusivamente a dinheiro ou rendimentos. A angariação de fundos implica também a construção de relações com os doadores, transparência e luta contra a injustiça social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Os dirigentes, gestores, funcionários e voluntários da organização não devem explorar qualquer relação com o doador, ou potencial doador, em benefício próprio ou de qualquer parente, amigo, associado, colega ou outrem. A privacidade de um doador deve ser respeitada e a ONG deve salvaguardar toda a informação confidencial relativa ao doador ou ao donativo. Os doadores devem ter a opção de permanecer anónimos e os seus nomes não devem aparecer em nenhuma lista que seja vendida, alugada ou cedida a terceiros, a menos que ao doador tenha sido dada a oportunidade de aprovar tais listas ou de retirar o seu nome das mesmas.<sup>7</sup>

Quando a organização aceita uma doação, uma ajuda financeira ou um subsídio, celebra um contrato para realizar as atividades do programa de uma forma negociada com acordo, e tem a responsabilidade ética e moral de honrar esse compromisso. A organização deve assegurar que as contribuições sejam utilizadas conforme prometido ou concordado quando foram angariadas, ou para os fins pretendidos pelos doadores. A Ordem deve assegurar a utilização eficiente e eficaz das ajudas financeiras e das contribuições caritativas recebidas.

Algumas práticas não éticas podem incluir a aceitação de dinheiro de "proveniência duvidosa", quando existe um conflito entre a missão da Ordem e a fonte dos fundos angariados. A compensação para os angariadores de fundos e seus assessores nunca deve estar relacionada com o montante de fundos angariados. No espírito da filantropia, os angariadores de fundos devem estar motivados para promover a missão das suas organizações e não para "arrecadar" uma percentagem dos fundos obtidos. As organizações não devem obter ou reter informações não essenciais e estritamente pessoais sobre os doadores nos seus ficheiros eletrónicos ou em papel.

Além disso, deve-se ter o cuidado de assegurar que as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento não se apropriem de informações sobre os doadores quando mudam de emprego. As organizações sem fins lucrativos devem:



- Processar/gerir metodicamente a informação pessoal, especialmente numa época em que as preocupações com a privacidade são muito importantes;
- assegurar ao público que os fundos angariados pela organização estão de facto a ser aplicados nos fins para os quais foram concedidos;
- respeitar o espírito e a letra das intenções dos doadores;
- fornecer às pessoas informação suficiente para tomarem decisões informadas sobre o donativo, e não "edulcorar" as suas histórias de modo a torná-las mais atrativas tendo em vista um leque mais vasto de doadores.

A honestidade constitui a base essencial de uma relação saudável com os doadores. A Ordem não deve tolerar qualquer atividade antiética, tal como financiar duas vezes um mesmo projeto, desviar fundos ou utilizá-los para um fim diverso daquele para o qual esses fundos foram originalmente alocados e aprovados. Além disso, não deve inflacionar os resultados obtidos com os mesmos.

- **Avaliação:** Indicadores e diretrizes para promover boas práticas e prevenir más práticas, respeitando sempre a legislação em vigor em cada país, o Direito canónico e as normas internas da Ordem (Constituições e Estatutos Gerais).
  - Os angariadores de fundos:
    - devem obedecer a todas as leis, regras e regulamentos.
    - não devem ser compensados em função dos montantes que arrecadam.
    - devem ter limites claros estabelecidos entre si e os doadores. Por exemplo, as angariações de fundos não devem permitir que os doadores incluam o angariador de fundos nos seus testamentos, que aceitem presentes pessoais de valor ou estabeleçam relações afetivas com os seus doadores.
  - Relativamente aos doadores:
    - Nas iniciativas ou eventos destinados a promover a angariação de fundos não deve haver assédio ou pressões indevidas por parte dos interessados, pressões, coerção ou influência indevida, nem recurso a qualquer outro meio desprovido de ética nas solicitações.
    - Deve-se proteger a privacidade e a confidencialidade, bem como a identidade dos doadores, para que permaneçam anónimos, se for essa a sua vontade, e respeitando sempre a legislação em vigor em cada território.
    - As informações privilegiadas ou confidenciais relativas a um doador ou doação não devem ser divulgadas a partes não autorizadas.
    - A organização só pode alterar as condições de uma doação ou ajuda financeira mediante consentimento explícito por parte do doador. Devem ser escrupulosamente respeitadas as restrições quanto às doações de um doador, sem desviar a oferta para fins diferentes dos pretendidos pelo doador sem a autorização expressa do mesmo.
    - Os doadores, como contrapartida para os seus donativos, não devem exercer uma influência imprópria nem receber benefícios indevidos da organização.
    - Os doadores devem evitar exercer uma influência indevida nos programas e nas atividades da organização.
    - As sondagens, ou prospeções, devem ser efetuadas apenas para fins legítimos. A prospeção é uma atividade legítima no âmbito da angariação de fundos para



obter dados precisos sobre a capacidade de doação de um doador, para conhecer os seus interesses e quem, em representação da organização, poderá ser a melhor pessoa para lhe solicitar donativos.

- A Ordem deve ter uma política formal de aceitação de ações ou donativos. Deve especificar quais os presentes (quer em numerário, quer em bens) que não serão aceites, e o processo utilizado para resolver diferendos ou para esclarecer dúvidas. Esta política deve incluir:
  - Disposições sobre como lidar com contribuições provenientes de pessoas condenadas por crimes graves, quando for pouco provável que a oferta tenha qualquer valor para a organização.
  - Quando um doador pretender impor restrições para a sua oferta que sejam inaceitáveis (por exemplo, exigir que o donativo seja destinado a fins ilegais ou antiéticos).
  - Quando a intenção do doador for a de explorar a marca da instituição de caridade de uma forma inaceitável e não no melhor interesse para ela.
- Por fim, sobre os aspetos financeiros, a Ordem deve:
  - ser transparente na divulgação dos custos relacionados com a angariação de fundos;
  - no que concerne aos dados financeiros, fornecer uma separação meticulosa entre os custos de programa e os da angariação de fundos, coerentes com as regras contabilísticas dos reguladores e dos outorgantes;
  - disponibilizar esses dados, de boa-fé, tanto aos reguladores como aos doadores.

\*\*\* \*\*