



A INFLUÊNCIA DO PODER SIMBÓLICO DE BOURDIEU NA CULTURA ORGANIZACIONAL: CONSTRUINDO UM AMBIENTE DE INTEGRIDADE¹

Janete Aparecida da SILVA, UEM, janete.silva.mga@gmail.com

Referência:

SILVA, Janete Aparecida da. A influência do poder simbólico de Bourdieu na cultura organizacional: construindo um ambiente de integridade. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4., 2024, Maringá. **Anais eletrônico...** Maringá: PPA, 2024. p. 16-32. Disponível em: <https://ppa.uem.br/iv-simppa-2024x/anais>. Acesso em: 25 nov. 2024.

Resumo

A integridade no ambiente de trabalho é fundamental para a adesão a normas éticas, como honestidade e responsabilidade, impactando diretamente a reputação das empresas e o clima de confiança entre os funcionários. Este estudo explora como a cultura organizacional, composta por valores, crenças, comportamentos e práticas, molda esse ambiente ético. Esta pesquisa na literatura identifica desafios significativos à promoção da integridade, incluindo hierarquias rígidas, que restringem a comunicação, e a pressão por resultados, que pode levar a práticas antiéticas. A desconexão entre valores proclamados e práticas diárias gera desconfiança, comprometendo a credibilidade da organização e desmotivando os funcionários. Para superar esses obstáculos, o estudo propõe uma abordagem holística que valorize a ética, como a implementação de códigos de ética dinâmicos e programas de treinamento práticos. A criação de incentivos para comportamentos éticos também é destacada como essencial. Além disso, a liderança desempenha um papel fundamental na formação da cultura organizacional, influenciando positivamente as equipes. As conclusões sugerem que cultivar uma cultura ética não apenas promove a integridade, mas também contribui para o sucesso sustentável da empresa e o aumento da satisfação dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Palavras chave: Integridade, Cultura organizacional, Ética, Liderança.

¹ Este artigo é beneficiário de auxílio financeiro da CAPES.

THE INFLUENCE OF BOURDIEU'S SYMBOLIC POWER ON ORGANIZATIONAL CULTURE: BUILDING AN ENVIRONMENT OF INTEGRITY

Abstract

Integrity in the workplace is essential for adherence to ethical standards such as honesty and responsibility, directly impacting the reputation of companies and the climate of trust among employees. This study explores how organizational culture, composed of values, beliefs, behaviors, and practices, shapes this ethical environment. This literature review identifies significant challenges to promoting integrity, including rigid hierarchies that restrict communication, and the pressure for results, which can lead to unethical practices. The disconnect between proclaimed values and daily practices generates distrust, compromising the organization's credibility and demotivating employees. To overcome these obstacles, the study proposes a holistic approach that values ethics, such as the implementation of dynamic codes of ethics and practical training programs. The creation of incentives for ethical behavior is also emphasized as essential. Furthermore, leadership plays a key role in shaping organizational culture, positively influencing teams. The conclusions suggest that fostering an ethical culture not only promotes integrity but also contributes to the company's sustainable success and increases employee satisfaction, resulting in a more collaborative and productive work environment.

Keywords: Integrity. Organizational culture. Ethics. Leadership.

1- Introdução

A integridade no ambiente de trabalho é um princípio fundamental que abarca a adesão a normas éticas e comportamentais, manifestando-se em aspectos como honestidade, transparência e responsabilidade nas ações dos funcionários. Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, a integridade não apenas reforça a reputação das organizações, mas também fomenta um clima de confiança e colaboração entre os membros da equipe. Essa confiança é vital, pois contribui para a inovação, a produtividade e a retenção de talentos, criando um ciclo positivo que beneficia tanto os funcionários quanto a empresa.

Um ambiente que valoriza a integridade permite que os funcionários se sintam seguros para agir de maneira ética, promovendo a accountability (responsabilidade) e reduzindo a ocorrência de comportamentos antiéticos. Elizete Passos (2004) enfatiza que a ética nas organizações deve ser incorporada nas práticas cotidianas, refletindo a importância de um compromisso coletivo com valores éticos que guiam as ações e decisões:

“Os valores morais dominantes não são decididos voluntariamente por sujeitos individuais; eles emergem da própria experiência do grupo humano e vão-se cristalizando. Ao serem socializados, vão se tornando consenso entre os membros da sociedade. À medida, porém, que se teoriza sobre essa moral, torna-se consciência dela, explicitam-se preceitos, e, então tenta-se buscar a hegemonia pela persuasão processada pelos meios educativos e comunicativos (PASSOS, 2004, p.25)”.

A autora ressalta que a construção de uma cultura ética é uma tarefa que envolve todos os níveis da organização, desde a liderança até os funcionários, criando um ambiente propício para a reflexão e a responsabilidade.

Nesse contexto, o artigo de Merhi et al. (2008) explora como a cultura organizacional e as dinâmicas de poder influenciam a liderança em uma empresa do setor de celulose. Os autores argumentam que a compreensão dessas interações é essencial para promover uma cultura ética, onde a liderança desempenha um papel crucial na modelagem de comportamentos e valores que refletem a integridade. A pesquisa destaca a importância de uma cultura que valorize a ética e a transparência, permitindo que os líderes inspirem suas equipes a agir de maneira coerente com esses princípios.

Além disso, Maria Ester de Freitas (1991) discute, em sua obra "Cultura Organizacional: grandes temas em debate", como a cultura organizacional impacta o comportamento dos funcionários e o desempenho das organizações. A autora enfatiza que entender a cultura organizacional é fundamental para promover um ambiente de trabalho ético e colaborativo, destacando a importância da identidade e dos valores compartilhados na construção de um clima de confiança.

A ética de Aristóteles, conforme exposta em sua obra "Ética a Nicômaco" (1991), propõe que a virtude está relacionada à prática e ao hábito, defendendo que a busca pelo bem comum deve estar no cerne das ações humanas. Essa perspectiva é fundamental para a construção de ambientes organizacionais que priorizam não apenas resultados financeiros, mas também o bem-estar social e o desenvolvimento ético dos indivíduos.

Chauí (2000) enfatiza a importância de uma filosofia ética que permeie as relações e decisões dentro das organizações, promovendo um ambiente onde a responsabilidade e a reflexão crítica são prioritárias. Pierre Bourdieu, em sua análise do poder simbólico, ressalta que as relações de poder nas organizações são frequentemente invisíveis e se manifestam por meio de normas e práticas aceitas. Em ambientes onde a ética não é promovida, práticas desonestas podem ser legitimadas, criando uma cultura que tolera ou até incentiva a corrupção (BOURDIEU, 2009). A obra de Bonnewitz (2003) complementa essa visão ao afirmar que a compreensão das dinâmicas sociais é essencial para que os líderes identifiquem e transformem os mecanismos que obstruem a promoção de uma cultura ética, implicando um diagnóstico preciso das práticas organizacionais e um comprometimento com a mudança.

Assim, a integridade no ambiente de trabalho se configura como uma construção coletiva que depende de uma cultura organizacional robusta e bem definida. Os líderes exercem um papel vital ao demonstrar um compromisso genuíno com a ética, estabelecendo normas e expectativas que incentivem comportamentos íntegros. Essa integração de teorias e práticas é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho sustentável e ético, onde a integridade não apenas é valorizada, mas se torna um valor central que orienta todas as ações e decisões da organização. Portanto, promover a integridade deve ser uma prioridade estratégica para empresas que buscam não apenas o sucesso financeiro, mas também a construção de um legado ético duradouro.

2- Objetivo

Neste artigo, abordaremos como a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção ou obstrução da integridade no ambiente de trabalho. Inicialmente, definiremos o conceito de cultura organizacional, destacando os valores, crenças e práticas que moldam o comportamento dos funcionários e influenciam a dinâmica interna das empresas. A cultura é vista como um sistema complexo que integra normas e práticas, podendo assim fomentar ou dificultar a adesão a princípios éticos.

Chauí (2000) complementa essa ideia ao enfatizar a importância de uma filosofia ética que orienta as relações interpessoais e as decisões organizacionais, promovendo um espaço propício à reflexão crítica e à responsabilidade. A integridade no ambiente de trabalho é um princípio fundamental que abarca a adesão a normas éticas e comportamentais, manifestando-se em aspectos como honestidade, transparência e responsabilidade nas ações dos funcionários. Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, a integridade não apenas reforça a reputação das organizações, mas também fomenta um clima de confiança e colaboração entre os membros da equipe. Essa confiança é vital, pois contribui para a inovação, a produtividade e a retenção de talentos, criando um ciclo positivo que beneficia tanto os funcionários quanto a empresa.

Em seguida, analisaremos o papel da cultura na promoção da integridade, evidenciando que ambientes que valorizam a ética tendem a incentivar comportamentos íntegros. No entanto, identificaremos também os desafios que podem dificultar essa promoção, como hierarquias rígidas, pressão por resultados e a falta de comunicação aberta. Esses fatores podem contribuir para uma cultura que tolera práticas antiéticas, comprometendo a confiança e o engajamento dos funcionários. Bourdieu (2009) ressalta que a dinâmica de poder dentro das organizações muitas vezes reforça comportamentos inadequados, tornando fundamental a identificação e a superação desses obstáculos. Bonnewitz (2003) acrescenta que compreender essas dinâmicas sociais é essencial para que os líderes promovam mudanças significativas.

Por fim, reafirmaremos a importância de cultivar uma cultura que priorize a integridade, destacando os benefícios tanto para os funcionários quanto para a empresa como um todo. Ao longo do artigo, espera-se oferecer uma análise abrangente e prática sobre como a cultura organizacional pode ser um elemento-chave na construção de um ambiente de trabalho ético e sustentável, essencial para o sucesso a longo prazo das organizações.

3- Definição de Cultura Organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que moldam o comportamento dos membros de uma organização, influenciando tanto as interações internas quanto as relações externas. Em essência, a cultura organizacional atua como a "personalidade" da empresa, definindo sua identidade e a forma como opera. Nesse contexto, as ideias de Bourdieu (2009) sobre poder simbólico e as análises de Bonnewitz (2003) sobre as práticas sociais complementam a discussão. Bourdieu (2009) destaca que as relações de poder dentro de uma organização são frequentemente invisíveis e se manifestam por meio de normas e práticas aceitas, sugerindo que a cultura não é apenas um reflexo das normas internas, mas também um espaço onde influências externas moldam as dinâmicas internas. Assim, a forma como a cultura é estruturada pode determinar se a integridade será uma norma ou uma exceção no ambiente de trabalho.

Portanto, as definições apresentadas são fundamentais para compreender como a cultura organizacional pode tanto incentivar comportamentos íntegros quanto levar a práticas antiéticas. Ao longo deste artigo, exploraremos como as características da cultura organizacional influenciam a integridade no ambiente de trabalho, destacando os desafios e oportunidades que isso representa para as empresas. Essa análise será crucial para entender o papel da cultura na promoção de um ambiente ético e sustentável, essencial para o sucesso organizacional a longo prazo.

4- Elementos da Cultura

A cultura organizacional é composta por diversos elementos que interagem para moldar o comportamento dos funcionários e a dinâmica interna da empresa. Entre esses elementos, destacam-se valores, crenças, comportamentos e práticas, cada um desempenhando um papel crucial na formação da identidade organizacional. De acordo com Freitas (1991), esses elementos são interdependentes e juntos criam um ambiente onde a ética e a integridade podem prosperar ou, ao contrário, serem comprometidas. Assim, compreender a inter-relação entre esses elementos é essencial para desenvolver uma cultura que priorize a integridade e promova um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Os valores organizacionais constituem os princípios fundamentais que orientam as decisões e ações dentro da empresa, definindo o que é considerado importante e desejável. Funcionam como um guia moral, influenciando diretamente a conduta dos funcionários. Por exemplo, uma organização que prioriza a integridade e a transparência estará mais inclinada a promover práticas éticas e a incentivar comportamentos que reflitam esses princípios. Freitas (1991) destaca que os valores são frequentemente expressos em declarações formais, como missões e visões, mas também se manifestam nas atitudes e ações cotidianas dos funcionários.

As crenças organizacionais, por sua vez, referem-se às convicções compartilhadas entre os funcionários sobre como as coisas funcionam dentro da empresa. Formadas com base em experiências passadas, observações e interações, essas crenças moldam expectativas e influenciam a interpretação de situações e a tomada de decisões. Os comportamentos, que são as ações reais dos membros da organização, refletem diretamente os valores e crenças predominantes. Assim, se a cultura de uma organização valoriza a inovação, espera-se que os funcionários adotem comportamentos que promovam a criatividade e a experimentação.

Nesse contexto, a integridade no ambiente de trabalho se configura como um princípio fundamental, referindo-se à adesão a normas éticas e comportamentais que refletem honestidade, transparência e responsabilidade. A integridade não apenas fortalece a reputação das empresas, mas também promove um clima de confiança e colaboração. A análise de Pierre Bourdieu (2009) sobre o poder simbólico revela que as relações de poder nas organizações frequentemente se manifestam por meio de normas e práticas aceitas, e em ambientes onde a ética não é promovida, práticas desonestas podem ser legitimadas. Bonnewitz (2003) complementa essa perspectiva, ressaltando que compreender as dinâmicas sociais é essencial para que os líderes identifiquem e transformem os mecanismos que obstruem a promoção de uma cultura ética.

Dessa forma, a integridade no ambiente de trabalho se configura como uma construção coletiva, dependente de uma cultura organizacional robusta. Líderes que demonstram um compromisso genuíno com a ética são fundamentais para cultivar um ambiente de trabalho ético e sustentável, onde a integridade se torna um valor central que guia as ações e decisões de todos os funcionários.

As práticas organizacionais referem-se aos procedimentos e rotinas adotados na empresa, abrangendo tanto políticas formais — como processos de contratação, avaliação de desempenho e códigos de ética — quanto práticas informais, que incluem a maneira como os líderes se comunicam e interagem com suas equipes. Esses elementos — valores, crenças, comportamentos e práticas — estão interligados e formam a espinha dorsal da cultura organizacional.

A partir da perspectiva de Bourdieu (2009), que enfatiza a importância das relações de poder simbólicas, e das análises de Bonnewitz (2003), que discutem as dinâmicas sociais,

compreendemos que a cultura organizacional não é meramente uma questão interna. Ela também representa um campo de interações sociais e simbólicas que moldam as dinâmicas de poder dentro da organização. Nesse sentido, a cultura é um reflexo das interações entre os funcionários e das influências externas que, juntas, determinam como os princípios éticos são vividos e praticados.

No contexto deste artigo, entender como esses componentes interagem é fundamental para analisar a criação e a manutenção de uma cultura que prioriza a integridade. Uma cultura forte e positiva não apenas incentiva comportamentos éticos, mas também gera um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, contribuindo para o sucesso sustentável da organização.

Portanto, exploraremos como esses elementos podem ser alavancados para promover a integridade no ambiente de trabalho, destacando as melhores práticas que as empresas podem adotar e os desafios que frequentemente enfrentam. Esse exame aprofundado permitirá identificar estratégias eficazes para consolidar uma cultura organizacional que valorize a ética e a integridade, essenciais para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

5- O Papel da Cultura na Integridade

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção da integridade, influenciando diretamente os comportamentos éticos dos funcionários. Quando uma organização valoriza a integridade, não apenas estabelece um padrão moral, mas também cria um ambiente no qual os funcionários se sentem incentivados a agir de maneira ética.

Uma cultura que prioriza a integridade resulta em comportamentos éticos por diversas razões. Em primeiro lugar, os valores e princípios que fundamentam essa cultura servem como um guia para a tomada de decisões. Quando a integridade é um valor central, os funcionários têm clareza sobre as expectativas em relação ao comportamento ético. Passos (2004) corrobora essa ideia, afirmando que uma cultura forte promove uma compreensão compartilhada dos comportamentos desejados, facilitando a adoção de práticas éticas no cotidiano.

Além disso, uma cultura que valoriza a integridade cria um clima de confiança entre os membros da equipe. Quando os funcionários percebem que a organização se compromete com princípios éticos, tendem a se sentir mais seguros para compartilhar preocupações e reportar comportamentos inadequados. Passos (2004) destaca que um ambiente de confiança estimula a comunicação aberta e a colaboração, elementos essenciais para a promoção de comportamentos éticos.

Outro aspecto importante é o papel da liderança. Líderes que exemplificam comportamentos éticos e demonstram um compromisso genuíno com a integridade têm um impacto positivo em suas equipes. Freitas (1991) argumenta que líderes que atuam como modelos de comportamento ético criam uma cultura onde a integridade é valorizada, incentivando os funcionários a seguir seu exemplo. Essa relação é amplamente discutida na obra de Bourdieu (2009), que aborda a importância dos símbolos e das práticas sociais na formação de um ambiente ético.

Finalmente, práticas como treinamentos e políticas claras em torno da ética e da integridade são essenciais. Organizações que investem em programas de conscientização e capacitação sobre ética empresarial solidificam a importância da integridade em sua cultura. Passos (2004) enfatiza que a formação contínua sobre ética é crucial para manter a integridade como prioridade, estabelecendo um ciclo virtuoso que reforça os valores éticos.

Em suma, uma cultura organizacional que valoriza a integridade exerce um impacto profundo nos comportamentos éticos dos funcionários. Por meio de valores claros, um clima de confiança, liderança ética e práticas de capacitação, as organizações podem fomentar um ambiente em que a integridade se torna a norma. Isso não apenas contribui para o bem-estar dos funcionários, mas também fortalece a reputação e o sucesso sustentável da empresa. Essa intersecção entre cultura e comportamento ético é explorada nas análises de Bonnewitz (2003), que destacam a importância de um ambiente ético no contexto organizacional.

6- Desafios na Promoção da Integridade

A promoção da integridade nas organizações enfrenta diversos desafios que podem comprometer a construção de um ambiente ético. Entre os principais obstáculos, destacam-se as hierarquias rígidas, a pressão por resultados e a desconexão entre os valores declarados e as práticas cotidianas.

As **hierarquias rígidas** podem criar um ambiente onde a comunicação se torna limitada e as vozes dos funcionários são silenciadas. Isso pode dificultar a identificação e a resolução de comportamentos antiéticos, pois as hierarquias frequentemente favorecem a conformidade em detrimento da ética. Bourdieu (2009) aponta que as dinâmicas de poder nas organizações moldam as práticas sociais, o que implica que um sistema hierárquico pode inibir a expressão de preocupações éticas.

A **pressão por resultados** também representa um desafio significativo. Em contextos altamente competitivos, funcionários podem sentir-se compelidos a priorizar metas de desempenho em detrimento de princípios éticos. Passos (2004) destaca que essa busca desenfreada por resultados pode normalizar práticas antiéticas, com funcionários justificando ações questionáveis como "necessárias" para alcançar objetivos.

Por fim, a **desconexão entre os valores declarados e as práticas cotidianas** mina a confiança organizacional. Quando funcionários percebem que a liderança não age de acordo com os valores proclamados — seja por falta de transparência ou por desvio ético — surgem desconfiança e ceticismo. Freitas (1991) argumenta que essa discrepância não só compromete a credibilidade da organização, mas também desmotiva os funcionários, que se sentem desvalorizados em seus próprios princípios éticos.

Para superar esses obstáculos, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem holística, promovendo uma cultura que valorize a ética, estimule a comunicação aberta e alinhe suas práticas diárias aos valores proclamados. Somente assim será possível criar um ambiente onde a integridade possa florescer, contribuindo para o sucesso sustentável da organização e para a satisfação dos funcionários.

7- Hierarquias Rígidas

As hierarquias rígidas podem ser um obstáculo significativo para a promoção da integridade. Em organizações com estruturas hierárquicas marcadas, a comunicação tende a ser unidirecional, com decisões tomadas em níveis superiores sem a devida consulta aos funcionários em níveis inferiores. Essa dinâmica pode criar um ambiente onde os funcionários se sentem desencorajados a expressar preocupações éticas ou a questionar decisões que consideram imorais. Fernandes et al (2008) ressalta que a falta de um espaço seguro para o diálogo e a crítica mina a integridade, pois os funcionários podem optar por conformar-se a práticas inadequadas em vez de defender os valores éticos da organização. Bonnewitz (2003)

também enfatiza que a rigidez hierárquica pode impedir a circulação de valores e práticas éticas, tornando difícil a construção de uma cultura de integridade.

8- Pressão por Resultados

Um desafio significativo na promoção da integridade nas organizações é a pressão por resultados. Em ambientes altamente competitivos, os funcionários frequentemente sentem a necessidade de alcançar metas agressivas, o que pode levá-los a comprometer seus princípios éticos em favor de resultados imediatos. Passos (2004) observa que essa busca desenfreada por desempenho pode criar um clima em que práticas antiéticas se tornam normalizadas, com funcionários justificando ações questionáveis como "necessárias" para atingir os objetivos estabelecidos. Essa pressão pode resultar em decisões apressadas e em comportamentos que ignoram a integridade em prol do sucesso a curto prazo, ecoando a análise de Bourdieu (2009), que discute como contextos sociais moldam práticas individuais.

9- Valores Não Alinhados com Práticas Diárias

Outro obstáculo relevante à promoção da integridade é a desconexão entre os valores declarados da organização e suas práticas diárias. Quando os funcionários percebem que a liderança não vive os valores proclamados — como em casos de desvio ético ou falta de transparência nas decisões — isso gera um sentimento de desconfiança e ceticismo. Freitas (1991) argumenta que a discrepância entre discurso e prática compromete não apenas a credibilidade da organização, mas também desmotiva os funcionários, que se sentem desvalorizados em seus próprios princípios éticos.

Esses fatores limitantes — hierarquias rígidas, pressão por resultados e a desconexão entre valores e práticas — representam desafios significativos para a promoção da integridade nas organizações. Para superá-los, é essencial que as empresas adotem uma abordagem holística, promovendo uma cultura que valorize a ética, estimule a comunicação aberta e alinhe suas práticas diárias com os valores proclamados. Somente assim será possível criar um ambiente onde a integridade possa florescer, contribuindo para o sucesso sustentável da organização e a satisfação dos funcionários.

10- Práticas para Fomentar a Integridade

Para fomentar a integridade no ambiente organizacional, é fundamental implementar práticas eficazes que alinhem os comportamentos dos funcionários aos valores éticos da empresa. Entre as estratégias recomendadas, destacam-se o desenvolvimento de códigos de ética, a implementação de programas de treinamento em ética e a criação de incentivos para comportamentos éticos.

11- Desenvolvimento de Códigos de Ética

O desenvolvimento de um código de ética é uma etapa fundamental na promoção da integridade dentro das organizações, servindo como um guia que orienta os comportamentos e decisões dos funcionários. Um código bem estruturado estabelece diretrizes claras sobre as expectativas de conduta, refletindo os valores e princípios da empresa. Passos (2004) enfatiza que um código de ética não deve ser considerado um mero documento formal, mas sim uma ferramenta

dinâmica que deve ser constantemente revisitada e integrada ao cotidiano da organização. Isso assegura que todos os funcionários estejam cientes das normas e das expectativas éticas, criando uma base sólida para a integridade.

Aristóteles, em sua obra *Ética a Nicômaco*, argumenta que a ética é uma prática que deve ser cultivada, ressaltando a importância da virtude e do caráter na construção de uma vida ética. Essa perspectiva é relevante para o desenvolvimento de códigos de ética nas organizações, pois um código eficaz deve promover virtudes que fomentem o bem comum e o respeito mútuo. A participação dos funcionários na criação do código é essencial, pois promove um senso de pertencimento e responsabilidade coletiva. Essa inclusão pode ser fundamentada na teoria da justiça organizacional, que sugere que as pessoas tendem a aceitar e respeitar normas e regras quando percebem que foram envolvidas em seu desenvolvimento, Merhi et al (2008). Ao garantir que o código reflita não apenas os objetivos da liderança, mas também as preocupações e valores dos funcionários, a organização pode aumentar a adesão e a eficácia do código.

12- Programas de Treinamento em Ética

A implementação de programas de treinamento em ética é crucial para garantir que os funcionários compreendam tanto o conteúdo do código de ética quanto a importância da integridade em suas funções diárias. Esses treinamentos devem incluir estudos de caso e situações práticas que os funcionários possam enfrentar, proporcionando ferramentas para que tomem decisões éticas em contextos desafiadores. Passos (2004) ressalta que a educação contínua em ética é essencial para cultivar uma cultura organizacional onde os princípios éticos sejam não apenas conhecidos, mas também internalizados e praticados cotidianamente. Essa formação não apenas aumenta a conscientização, mas também fortalece a capacidade dos funcionários de agir de acordo com os valores da empresa.

Marilena Chauí, em *Convite à Filosofia*, destaca que a reflexão crítica é fundamental para o desenvolvimento de um pensamento ético sólido. Nesse sentido, os programas de treinamento devem incluir discussões sobre dilemas éticos, permitindo que os funcionários analisem e reflitam sobre diferentes cenários. Neste sentido, a resolução de dilemas éticos é uma habilidade que pode ser desenvolvida, e a prática em um ambiente seguro ajuda os funcionários a se sentirem mais preparados para lidar com situações complexas.

13- Incentivos para Comportamentos Éticos

A criação de incentivos para comportamentos éticos é uma maneira eficaz de reforçar a cultura da integridade. Reconhecer e recompensar funcionários que exemplificam comportamentos éticos não apenas motiva esses indivíduos, mas também serve como um modelo para os demais. Passos (2004) enfatiza que a valorização de práticas éticas, por meio de prêmios ou reconhecimento formal, contribui para consolidar um ambiente onde a integridade é a norma e não a exceção. Essa prática ajuda a criar uma cultura onde todos se sentem incentivados a agir de maneira íntegra.

A teoria da motivação de Herzberg, citada em Pilatti (2012), pode ser aplicada nesse contexto, sugerindo que fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, têm um impacto significativo na satisfação no trabalho. Ao implementar um sistema de reconhecimento que valorize práticas éticas, a organização não apenas promove a integridade, mas também melhora o engajamento e a satisfação dos funcionários.

Essas práticas — desenvolvimento de códigos de ética, programas de treinamento em ética e incentivos para comportamentos éticos — são essenciais para criar e manter uma cultura organizacional que priorize a integridade. Ao adotar essas estratégias, as organizações alinham seus valores com as ações de seus funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais ético e responsável. Além disso, conforme a análise de Bourdieu (2009) sobre o poder simbólico, a forma como esses elementos são percebidos e praticados pode influenciar profundamente a cultura e a dinâmica interna da organização, resultando em uma reputação consolidada no mercado e um aumento na confiança entre funcionários e stakeholders.

14- A Importância da Liderança

A liderança desempenha um papel crucial na formação e manutenção da cultura organizacional, especialmente na promoção da integridade. Os líderes têm a capacidade de moldar não apenas as práticas e comportamentos dos funcionários, mas também os valores que definem o ambiente de trabalho. Quando um líder prioriza a integridade e a ética, isso se reflete em toda a organização, criando um padrão que motiva todos os membros a seguir.

Bourdieu (2009) argumenta que a liderança é essencial para criar uma cultura que valoriza a ética, entendendo a cultura organizacional como um campo de relações sociais que molda comportamentos e interações. Ao articular uma visão clara e princípios éticos, os líderes garantem que esses valores sejam compreendidos e incorporados nas práticas diárias. Essa comunicação constante sobre a importância da ética estabelece um entendimento compartilhado sobre os comportamentos desejados, facilitando a adoção de práticas éticas no cotidiano.

O comportamento ético dos líderes é vital para cultivar uma cultura de integridade. A congruência entre as palavras e as ações dos líderes é essencial para a construção da confiança organizacional. Quando líderes agem de forma inconsistente com os valores proclamados — como ao ignorar questões éticas em favor de resultados imediatos — comprometem a confiança dos funcionários e alimentam um clima onde práticas antiéticas podem prosperar. Portanto, a forma como os líderes abordam dilemas éticos e tratam seus funcionários impacta profundamente a percepção da integridade dentro da organização.

Além disso, a liderança ética cria um clima de confiança e respeito. Quando os líderes se comprometem com a transparência e a justiça, incentivam a comunicação aberta e o feedback. A liderança ética, conforme discutido por Merhi et al. (2008), contribui para um ambiente onde os funcionários se sentem seguros para expressar preocupações e agir de acordo com os valores éticos. Esse espaço seguro é crucial para a promoção da integridade, permitindo que os funcionários se sintam confortáveis ao relatar comportamentos inadequados ou levantar questões sobre a ética nas decisões.

Essas considerações sobre o papel da liderança são fundamentais para o objetivo deste artigo, que busca analisar como a cultura organizacional influencia a promoção da integridade nas empresas. Destacamos que líderes que exemplificam comportamentos íntegros não apenas estabelecem padrões, mas também criam um ambiente onde a integridade é valorizada e praticada por todos os funcionários.

Além disso, ao relacionar essas ideias com as teorias de Bourdieu (2009), podemos entender que a influência dos líderes vai além do cumprimento de normas organizacionais. Os líderes têm o poder de legitimar e reforçar valores que moldam a cultura organizacional, funcionando como agentes que promovem e encarnam a ética e a integridade. Assim, a liderança não é apenas uma função administrativa, mas um elemento crítico na criação de um ambiente onde a integridade se torna uma prática cotidiana, essencial para o sucesso sustentável da organização.

Portanto, ao reconhecer a importância da liderança na promoção da integridade, as empresas podem desenvolver estratégias mais eficazes para cultivar uma cultura organizacional ética e responsiva, onde todos os funcionários, independentemente de seu nível hierárquico, se sintam incentivados a agir de forma íntegra (Tabela 1).

Tabela 1: Elementos da Cultura Organizacional e sua Relação com a Integridade.

Elementos	Descrição	Impacto na Integridade	Referências
Valores	Princípios que guiam comportamentos e decisões	Fornecem diretrizes claras sobre conduta ética	Chauí (2000), Aristóteles (1991)
Crenças	Convicções compartilhadas sobre o funcionamento da organização	Influenciam expectativas e interpretações de situações éticas	Bourdieu (2009)
Comportamentos	Ações reais dos funcionários no dia a dia	Refletem a adesão aos valores e crenças organizacionais	Merhi et al. (2008)
Práticas	Políticas e rotinas que orientam o funcionamento da empresa	Estabelecem um ambiente onde a ética é uma norma	Freitas (1991)
Liderança	Comportamento e compromisso dos líderes com a ética	Molda a cultura e promove um clima de confiança e integridade	Fernandes et al (2008), Bourdieu (2006)
Treinamento em Ética	Programas de capacitação sobre condutas éticas	Aumenta a conscientização e a capacidade de agir eticamente	Passos (2004)
Reconhecimento	Incentivos para comportamentos éticos	Reforça a importância da ética e motiva os funcionários	Passos (2004)
Desafios	Obstáculos como hierarquias rígidas e pressão por resultados	Comprometem a integridade e podem normalizar práticas antiéticas	Passos (2019)

15- Considerações finais

Este artigo analisou a complexa interconexão entre cultura organizacional e integridade, destacando a importância de uma cultura ética para o funcionamento saudável e sustentável das empresas. A cultura organizacional, composta por um conjunto dinâmico de valores, crenças, comportamentos e práticas, exerce uma influência direta sobre as decisões e ações dos funcionários. Valores como transparência, responsabilidade e respeito não apenas definem a identidade da organização, mas também servem como guias que moldam a percepção do que é aceitável no ambiente de trabalho, conforme enfatizado por Chauí (2000).

Um aspecto central discutido foi o papel da liderança na formação e manutenção de uma cultura ética. Líderes que se comprometem genuinamente com princípios éticos não apenas estabelecem padrões de conduta, mas também criam um ambiente de confiança que incentiva a comunicação aberta e o feedback construtivo. A congruência entre as ações da liderança e os valores proclamados é crucial; a incoerência pode corroer a confiança, levando a um clima organizacional que propicia práticas antiéticas. Aristóteles (1991) ressalta que o caráter é fundamental na ética, refletindo a necessidade de líderes que ajam como exemplos, inspirando comportamentos íntegros e reforçando a importância da ética no cotidiano organizacional.

Além disso, o artigo identificou desafios significativos que as organizações enfrentam na promoção da integridade, como estruturas hierárquicas rígidas, pressão por resultados e a desconexão entre valores declarados e práticas cotidianas. Esses fatores podem contribuir para a normalização de comportamentos antiéticos, criando um ciclo vicioso que prejudica tanto a cultura organizacional quanto o desempenho a longo prazo. A importância de uma cultura que prioriza a integridade transcende o bem-estar dos funcionários; impacta diretamente a reputação

da empresa e sua sustentabilidade no mercado. Organizações que investem em uma cultura ética frequentemente observam um aumento no engajamento e na produtividade, pois funcionários que se sentem valorizados tendem a ser mais motivados e comprometidos com os objetivos da empresa.

Portanto, cabe aqui uma provocação para que as organizações para que reavaliem suas culturas e práticas, implementando mudanças que promovam a integridade. Essa reflexão é essencial para identificar áreas de melhoria, garantindo que os valores da empresa estejam alinhados com as ações dos funcionários. A criação de um ambiente que valoriza a ética não apenas prepara as organizações para enfrentar os desafios do mercado, mas também as posiciona como líderes responsáveis em suas respectivas indústrias.

Ademais, ao adotar estratégias como a implementação de códigos de ética, programas de treinamento em ética e incentivos para comportamentos éticos, as empresas podem fortalecer suas bases culturais. Esta abordagem não apenas solidifica a integridade como um valor central, mas também gera um impacto positivo e duradouro em todas as partes interessadas. Assim, ao priorizar a ética, as organizações não somente cultivam um ambiente saudável e colaborativo, mas também asseguram um futuro mais responsável e sustentável, essencial para o sucesso em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Coleção: Os pensadores. São Paulo: Nova Cultural, Volume II, 1991, 337p.

BONNEWITZ, Patrice. *Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu*. Petrópolis - RJ: Vozes, 2003, 110p.

BOURDIEU, Pierre. *Poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009, 73p.

CHAUÍ, Marilena de Souza. *Convite à filosofia*. São Paulo: Editora Ática, 2000, p. 429-458.

MERHI, Danielle Quintanilha; VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araujo; FERNANDES, Maria Goretti Emediato; LOPES, Vania Maria Goulart; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. *Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose*. EnANPAD, 2008.16p.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1991, 82p.

PASSOS, Elizete. *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004, 49p.

PILATTI, Luiz Alberto. *Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades e limites das organizações*. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, v.04, n.01, p.18-24, Ponta Grossa, 2012.