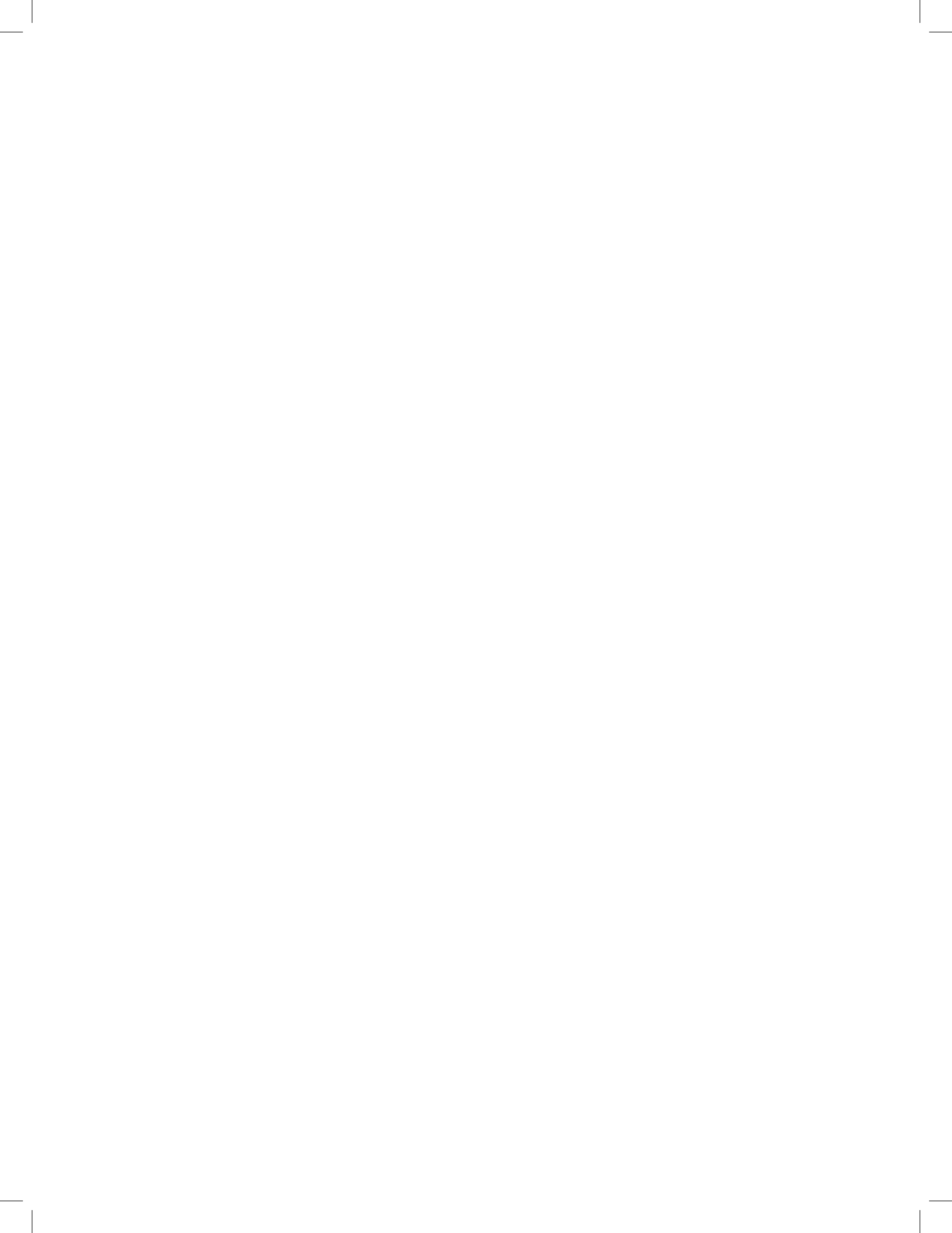


DIRIGIR >

S E P A R A T A





EMPRESAS E CÓDIGO DE ÉTICA

Concretamente, e em termos de definição, podemos dizer que um Código de Ética (CdE) corresponde a uma indicação formal dos valores e dos comportamentos considerados pela organização como os mais adequados para determinadas situações éticas e profissionais

1. CÓDIGO DE ÉTICA: O QUE É E PARA QUE SERVE

Nos últimos anos tem existido um aumento dramático das expectativas éticas relativamente às empresas e às organizações, quer no momento de concretização dos seus negócios, quer também nos desempenhos dos seus profissionais. Respondendo a estas novas exigências têm sido criados documentos que, justamente, servem de referência para a actuação das empresas e das organizações. Estes assumem geralmente a forma de um Código de Ética (CdE) que serve, entre outros, para definir comportamentos considerados aceitáveis pelas empresas e respectivos profissionais, para promover padrões elevados de prática profissional, para fornecer balizas de avaliação dos membros de uma organização relativamente ao seu desempenho e para estabelecer uma estrutura mais clara de comportamento e de responsabilidades profissionais.

Neste sentido, um CdE é também um veículo de reforço da cultura e da identidade organizacional, servindo diversos fins:

- aumentando a sensibilidade e o julgamento éticos dos colaboradores;
- reforçando a sustentação e a coragem moral dos colaboradores;
- ajudando os colaboradores a afinarem o sentido de pertença a uma organização e, simultaneamente, de identidade dessa organização, quer se trate de um organismo público ou de uma empresa privada.

Um dos principais aspectos a ter em conta é o de que existe uma variedade de CdE. Este é um facto compreensível, uma vez que os CdE são escritos por grupos específicos e para grupos de populações específicos; além disso, cada grupo enfrenta desafios éticos específicos e dispõe dos seus próprios meios para realizar essa finalidade.



Concretamente, e em termos de definição, podemos dizer que um CdE corresponde a uma indicação formal dos valores e dos comportamentos considerados pela organização como os mais adequados para determinadas situações éticas e profissionais.



Concretamente, os CdE integram os princípios gerais sobre a organização em matérias como a qualidade, os empregados ou o ambiente. Definem também os procedimentos a ser usados em situações éticas específicas – como conflitos de interesse ou aceitação de presentes – e delineiam os procedimentos para determinar se uma violação CdE ocorreu e, se for o caso, que soluções devem ser aplicadas. Para assegurar que um CdE funciona correctamente interessa garantir a adesão da generalidade da organização, designadamente no que diz respeito aos padrões morais permissíveis para a conduta do grupo; além disso, um CdE deve reflectir o que uma organização considera serem os seus valores e virtudes essenciais. Passemos, portanto, a enumerar os conteúdos e a estrutura de um CdE.

2. ESTRUTURA DOS CÓDIGOS DE ÉTICA

Para a elaboração de um CdE deve ser tido em conta um conjunto de questões que ajudem a decidir quais as matérias a incluir neste documento. Sem pretendermos ser exaustivos, podemos destacar os conteúdos constantes do quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1

CHECKLIST DE CRIAÇÃO DE UM CDE

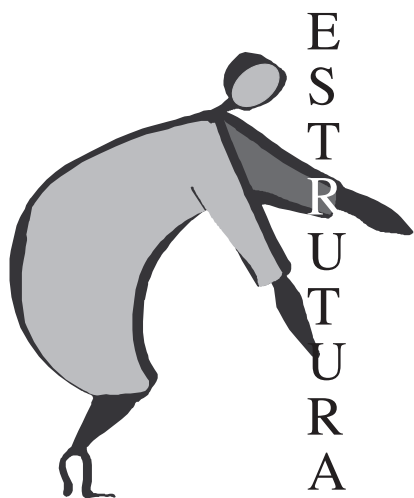
1. Quem são as pessoas ou os grupos de clientes/utentes da organização e como lhes é prestado o serviço?
2. Quais são as principais áreas de acção da organização?
3. Que decisões e acções da organização se gostariam de impedir por não serem éticas?
4. Que tipo de problemas éticos são os mais prováveis para os membros da organização encontrarem?
5. Como podem os conflitos de interesse e de princípios ser resolvidos?
6. Qual será a finalidade do CdE? Serve para regular o comportamento? Para inspirar os colaboradores?

Em termos de estrutura, os CdE apresentam normalmente duas partes:

- Primeiro, uma secção motivadora que corresponde frequentemente ao preâmbulo e esboça os ideais, valores e cultura da organização.
- Depois, um CdE listará algumas regras ou princípios aos quais se espera que os membros da organização venham a aderir.

O processo de criação de um CdE corresponde, pois, a um conjunto de etapas que devem ser seguidas para que este documento se ajuste à organização. Trata-se, no essencial, de responder a conjunto de questões, como:

- Quem será envolvido na elaboração?
- Como será executado o Código?
- Como será publicitado o documento?
- Como será revisto?



- Em que prazo?
- Qual será o seu impacto interno e externo à organização?

A tarefa seguinte é, pois, a de decidir como organizar o documento. Aqui é de notar que os princípios de um código, assim como os métodos de organização, diferem de grupo para grupo. Contudo, é de salientar que – caso exista uma quantidade significativa de informação a incluir no CdE – deve ser seguido um método estruturado¹ para a sua organização. Neste sentido, interessa organizar o documento final de acordo com os princípios estruturantes da organização ou, em alternativa, de acordo com os principais actores (clientes/utentes/fornecedores, etc.) com os quais a organização contacta.

Há, naturalmente, que ter em conta os diferentes elementos presentes num CdE. Estes devem, de um modo geral, passar pelos seguintes:

- Um CdE deve articular os pressupostos subjacentes à sua elaboração e os princípios éticos no trabalho.
- Um CdE deve indicar as medidas específicas projectadas, assegurando-se de que os signatários aderem aos seus princípios.
- Um CdE deve conter uma análise dos clientes, utentes e fornecedores, prevendo os aspectos essenciais da relação das empresas e organizações com os seus *stakeholders*².
- Um CdE deve incentivar os seus aderentes ao cumprimento dos procedimentos estabelecidos, cuja formulação deve ser clara e objectiva.
- Um CdE deve incentivar os seus aderentes a identificarem e a relatarem violações dos seus termos assegurando, concomitantemente, a sua protecção.

3. IMPLEMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA

Para a implementação de um CdE tem-se por conveniente a passagem por doze etapas que, no essencial, correspondem à *checklist* do quadro seguinte (Quadro 2).

Quadro 2

CHECKLIST PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CDE

1. Endosso – Garantir que o CdE está endossado pelo presidente.
2. Integração – Produzir uma estratégia para integrar o CdE no negócio no momento em que o documento é lançado.
3. Circulação – Distribuir o CdE a todos os colaboradores em formato legível e portátil; facultá-lo a todos os novos colaboradores.
4. Resposta Pessoal – Dar a toda a equipa de colaboradores a oportunidade pessoal de responderem às solicitações do CdE; um colaborador deve saber reagir se estiver na dúvida sobre uma acção que envolve uma escolha ética.
5. Afirmação – Ter um procedimento regular para chefias e supervisores de modo a sistematizar as dúvidas e sugestões da sua equipa na aplicação do CdE.
6. Contrato – Considerar a adesão ao CdE como obrigatória e incluir a referência ao CdE em todos os contratos de emprego, assim como nos procedimentos disciplinares.
7. Revisão – Ter um procedimento para a revisão regular e actualizar o CdE.
8. Aplicação – Os colaboradores devem estar cientes das consequências de uma violação do disposto no CdE.
9. Formação – Pedir aos responsáveis pelos programas de formação para incluírem a referência ao CdE em todas as acções.
10. Tradução – Verificar se o CdE está traduzido para o uso em filiais no estrangeiro onde a língua é diferente da da casa-mãe.
11. Distribuição – Fazer cópias do CdE e disponibilizá-las a todos os *stakeholders*, esperando a sua adesão.
12. Relatório Anual – Reproduzir ou introduzir uma cópia do CdE no Relatório Anual de modo a que os accionistas e um público mais lato conheçam a posição da empresa em matérias éticas.

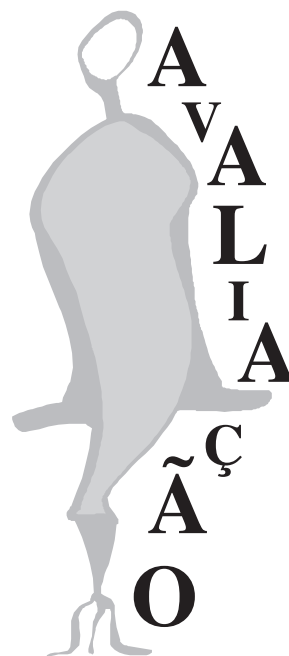
4. AVALIAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

A avaliação do CdE também é um momento fundamental uma vez que a sua eficácia depende da sua actualização e adequação à empresa/organização e respectivos *stakeholders*. Neste particular, é essencial incluir um comité de acompanhamento adequado.

O comité deve ser formado por pessoas com duas características essenciais:

- que possuam uma visão abrangente do negócio da empresa/organização;
- que tenham independência nos critérios e capacidade de envolvimento nos processos institucionais.

De modo a tornar o CdE mais eficaz a empresa/organização deve prestar atenção aos *benchmark* incluídos no quadro seguinte (Quadro 3).



Quadro 3

BENCHMARK PARA TORNAR O CDE MAIS EFICAZ

BOA PRÁTICA	MÁ PRÁTICA
Ancorar o CdE nos valores da empresa/organização	Elaborar um CdE apenas com intuito publicitário
Entregar um exemplar do CdE a todos os colaboradores	Não conseguir obter o empenhamento da administração ao CdE
Definir um mecanismo confidencial de reporte de falhas no cumprimento do CdE	Deixar a responsabilidade pelo cumprimento do CdE ao DRH/Recursos Humanos
Incluir as questões éticas em todos os programas de formação	Não identificar as questões éticas que se aplicam aos diferentes membros do <i>staff</i>
Criar um Comité de Acompanhamento para a implementação do CdE	Não ter um procedimento de revisão regular do CdE
Introduzir uma cópia do CdE no relatório anual de actividades	Não incluir o CdE nas diferentes actividades da empresa
Considerar a adesão ao CdE obrigatória nos contratos de emprego	Abrir excepções à aplicação do CdE
Traduzir o CdE para uso em filiais no estrangeiro	Falhar na detecção de desvios ao CdE
Certificar-se de que a gestão de topo lidera pelo bom exemplo	Não dar um bom exemplo de boas práticas
Rever o CdE em função das mudanças internas e externas	Tratar o CdE como um documento confidencial e interno
Fornecer cópias do CdE aos stakeholders da empresa/organização	Dificultar o acesso ao CdE

Quadro 4

CÓDIGO MUNDIAL DE ÉTICA DO TURISMO (EXTRACTOS)**Preâmbulo**

Nós, Membros da Organização Mundial do Turismo (OMT), representantes da indústria mundial, delegados dos Estados, territórios, empresas, instituições e organismos reunidos em Assembleia-Geral em Santiago do Chile neste 1 de Outubro de 1999,

...

Tomando em consideração o crescimento rápido e contínuo, não só passado como previsível, da actividade turística, que resulta de motivações de lazer, negócios, cultura, religião ou saúde, e produz poderosos efeitos, positivos e negativos, no ambiente, economia e sociedade dos países de origem e destino, nas comunidades locais e populações autóctones, e nas relações e trocas internacionais;

...

Tendo por finalidade promover um turismo responsável e sustentável, acessível a todos no quadro do direito que qualquer pessoa tem de utilizar o seu tempo livre em lazer ou viagens, e no respeito pelas escolhas sociais de todos os povos;

...

Afirmamos o direito ao turismo e à liberdade das deslocações turísticas; Expressamos a nossa vontade em promover uma ordem turística mundial, equitativa, responsável e sustentável, em benefício partilhado de todos os sectores da sociedade, num contexto de uma economia internacional aberta e liberalizada, e Proclamamos solenemente com esse objectivo os princípios do Código Mundial de Ética do Turismo.

...

ARTIGO 6.º Obrigações dos actores do desenvolvimento turístico

1) Os actores profissionais do turismo têm por obrigação fornecer aos turistas uma informação objectiva e sincera sobre os destinos, sobre as condições de viagem, de acolhimento e de estada; asseguram a transparência perfeita das cláusulas dos contactos propostos aos seus clientes, quer em matéria da natureza, preço e qualidade das prestações que se comprometem fornecer, quer das contrapartidas financeiras que lhes incumbem em caso de ruptura unilateral por sua parte dos referidos contratos;

2) Os profissionais do turismo, quando isso depender de si, preocupam-se, em cooperação com as autoridades públicas, pela segurança, prevenção de acidentes, protecção sanitária e higiene alimentar dos que aos seus serviços recorrem; zelam pela existência de sistemas de seguro e assistência apropriados; aceitam a obrigação de prestar contas, segundo as modalidades previstas nas regulamentações nacionais, e, se necessário, pagar uma indemnização equitativa no caso de desrespeito pelas suas obrigações contratuais;

3) Os profissionais do turismo, quando tal depender de si, contribuem para o pleno desenvolvimento cultural e espiritual dos turistas e permitem o exercício, durante as deslocações, do seu culto religioso;

4) As autoridades públicas dos Estados de origem e dos países de acolhimento, em ligação com os profissionais interessados e suas associações, zelam pela existência dos mecanismos necessários ao repatriamento dos turistas no caso de falência das empresas que organizaram as suas viagens;

5) Os governos têm o direito – e o dever – especialmente em caso de crise, de informar os seus viajantes das condições difíceis, mesmo dos perigos que podem encontrar por ocasião das suas deslocações ao estrangeiro; incumbe-lhes, no entanto, fornecer tais informações sem prejudicar de forma injustificada ou exagerada a indústria turística dos países de acolhimento e os interesses dos seus próprios operadores; o conteúdo de eventuais avisos deve assim ser previamente discutido com as autoridades dos países de acolhimento e os profissionais interessados; as recomendações formuladas serão estritamente proporcionais à gravidade das situações e limitadas às zonas geográficas onde a insegurança estiver provada devendo ser aligeiradas ou anuladas logo que o retorno à normalidade o permitir;

6) A imprensa, nomeadamente a imprensa turística especializada e os outros *media*, incluindo os modernos meios de comunicação electrónica, devem fornecer uma informação honesta e equilibrada sobre os acontecimentos e situações susceptíveis de influir na frequência turística; têm igualmente por missão fornecer indicações precisas e fiáveis aos consumidores de serviços turísticos. As novas tecnologias de comunicação e o comércio electrónico devem ser igualmente desenvolvidos e utilizados para esse fim, não devendo, de forma alguma tal como a imprensa e os *media* incentivar o turismo sexual.

CÓDIGO DE ÉTICA DO GRUPO CAPGEMINI PORTUGAL (EXTRACTOS)

Quadro 5

1) Introdução

Desde o início do Grupo Capgemini que a adesão aos nossos Valores (confiança, audácia, liberdade, espírito de equipa, honestidade, modéstia e *fun*) e o comportamento fortemente ético têm sido as bases do desenvolvimento da companhia e têm vindo a ser explicadas através do conjunto das nossas orientações e políticas internas – o Blue Book.

Num ambiente complexo e de constante mudança reconhecemos a necessidade de adaptar de forma continuada o nosso modelo de negócio por forma a permitir uma *performance* económica ética e sustentável em simultâneo com o enfoque no desenvolvimento do nosso “bem” principal: o “capital humano”.

Estamos assim empenhados numa conduta fortemente ética e nos princípios subjacentes aos sete Valores e por isso decidimos publicitar de forma mais abrangente este empenho a longo prazo mediante o apoio à iniciativa Global Compact e aos princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem.

I – Âmbito de aplicação

O presente Código aplica-se a todos os colaboradores da Capgemini bem como a todos os subcontratados que lhe prestem serviços e ainda aos estagiários.

II – Finalidade

O estabelecimento de princípios e regras gerais de conduta que assegurem o cumprimento dos valores estabelecidos no exercício da actividade da Capgemini.

III – Princípios fundamentais

- Respeitamos os Direitos Humanos quando lidamos com os nossos *stakeholders*, por exemplo membros da equipa, clientes, fornecedores, accionistas, comunidades, parceiros, órgãos de comunicação social.
- Reconhecemos que as tradições locais, costumes e práticas podem ser diferentes e, como tal, atendendo a que somos uma organização global, respeitamos as leis e costumes locais ao mesmo tempo que apoiamos as leis e regulamentos internacionais e em particular as principais convenções de *standards* laborais emitidas por Organizações Internacionais de Trabalho.
- Recusamos a utilização de trabalho forçado.
- Recusamos a utilização de trabalho infantil e garantimos que os nossos procedimentos assim o reflectam.
- Recusamos discriminação ilegal de qualquer tipo nas relações laborais e promovemos a diversidade no local de trabalho.
- Desenvolvemos condições de trabalho flexíveis de forma a promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.
- Promovemos a formação e o desenvolvimento pessoal dos membros da nossa equipa.
- Respeitamos a liberdade de associação.
- Respeitamos os regulamentos de Segurança e Higiene no nosso ambiente de trabalho no dia-a-dia e no relacionamento com os *stakeholders*.
- Exigimos aos nossos colaboradores que mantenham a confidencialidade relativamente a toda a informação a que tenham acesso, de acordo com as leis aplicáveis.
- Recusamos a corrupção e os subornos nas nossas práticas negociais.
- Somos sensíveis aos impactos ambientais e promovemos políticas que seja amigas do ambiente.

Mais especificamente estes princípios aplicam-se:

- Às vendas, onde é proibido receber comissões de terceiros e, por outro lado, o pagamento de comissões a terceiros não é tolerado excepto se devidamente autorizado pelo Grupo Capgemini em casos estritamente limitados. Qualquer incumprimento desta regra poderá resultar na imediata aplicação de sanções disciplinares de acordo com as leis locais aplicáveis.
- Ao financiamento de actividades fora do Grupo Capgemini e de organizações que deve ser sempre previamente autorizado pela Comissão Executiva por forma a garantir que apoiamos actividades e organizações cujas regras éticas estejam alinhadas com as outras regras do Grupo mantendo presente que o financiamento de partidos políticos é estritamente proibido pelo Grupo Capgemini.
- Temos tolerância zero na Capgemini relativamente a qualquer forma de suborno ou corrupção.

IV – Normas gerais de conduta

Toda a actividade da Capgemini baseia-se nos seguintes valores que constituem os princípios orientadores da actividade individual de cada colaborador, porque os valores de uma empresa são os valores que cada um dos seus colaboradores segue.

- Confiança, que também significa abertura aos outros, *empowerment*, partilha de informação e ideias.
- Audácia, que também significa empreendedorismo, espírito comercial, firmeza.
- Honestidade, que também significa verdade, verticalidade, recusa de “politiquices”.
- Liberdade, que também significa independência, criatividade, tolerância.
- Modéstia, que também significa simplicidade, franqueza, sentido de humor.
- Espírito de equipa, que também significa amizade, justiça, entreaajuda.
- *Fun*, que também significa orgulho na Capgemini, realização, motivação.

V – Divulgação e cumprimento

O presente código de conduta é divulgado e disponibilizado em formato electrónico na intranet da Capgemini e no *site* institucional da Capgemini e o seu incumprimento poderá dar origem a processo disciplinar, para além de outras medidas que a Administração da empresa entenda adequadas.

...

NOTAS

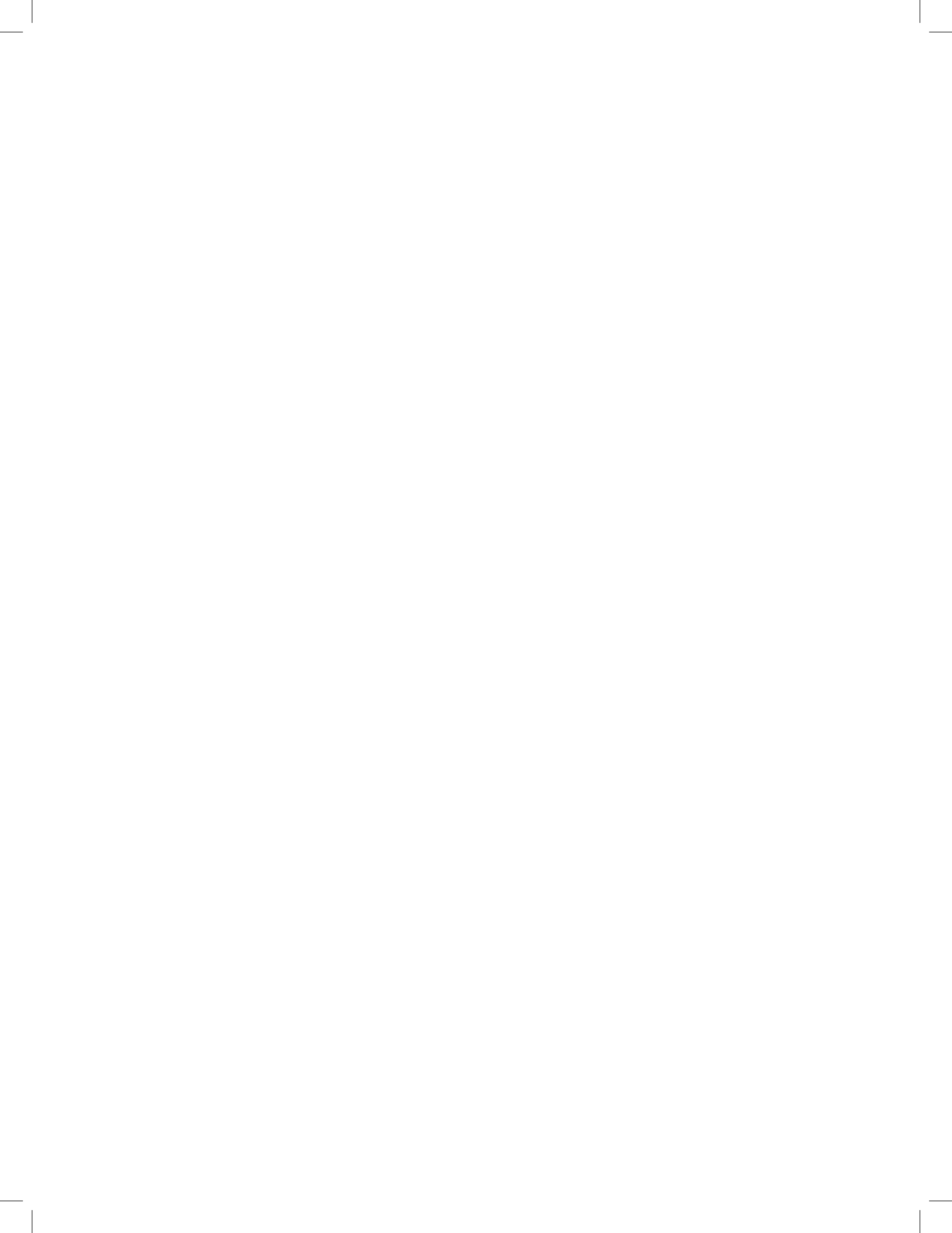
[1] Ao contrário do caso em que exista pouca informação. Nesta situação, pode ser suficiente uma listagem simples das matérias a incluir no CdE.

[2] Entende-se por *stakeholders* o conjunto de partes/actores que são, ou podem vir a ser, afectados pelas acções da empresa/organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P. e REBELO, G., *A Era da Competência*, Lisboa, RH Editora, 2004.
- FREEMAN, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, A. L. e Miles, S., *Stakeholders: theory and practice*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- MCINTOSH, M. et al., *Living Corporate Citizenship*, Londres, Pearson, 2003.
- PHILLIPS R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, São Francisco, Berrett-Koehler, 2003.

por: PAULO PEREIRA DE ALMEIDA – Professor do ISCTE – Investigador







Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional
Suplemento da revista Dirigir Nº 98 - Não pode ser vendido separadamente



Papel 100% Reciclado. • **Design e paginação:** Extramedia Design Studios • **Ilustração** Manuel Libreiro • **Impressão:** Tip. Peres, S.A.