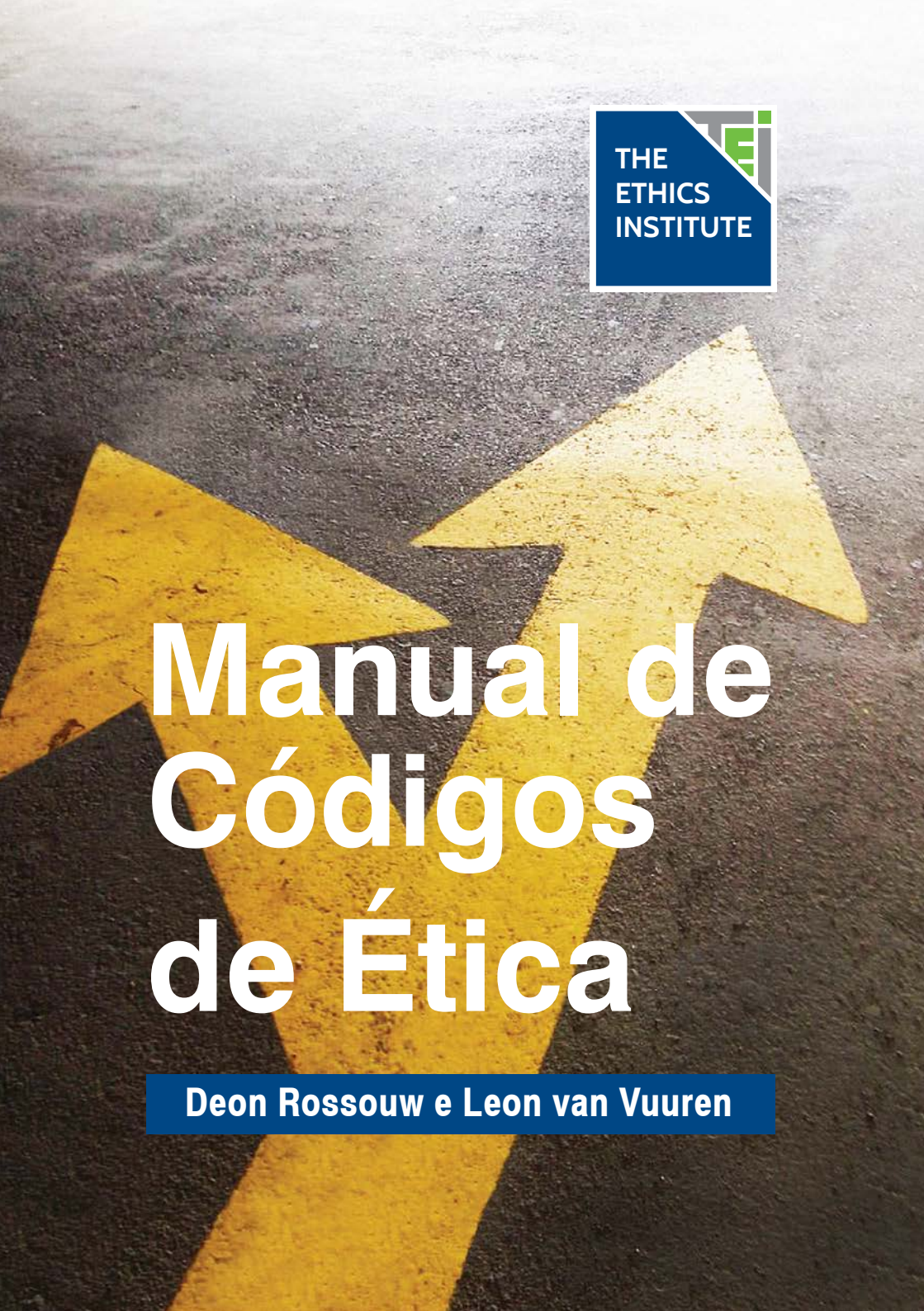


The logo for The Ethics Institute, featuring a blue square with a white diagonal line and a green grid pattern in the top right corner.

THE
ETHICS
INSTITUTE

Two large, yellow, hand-painted arrows pointing diagonally upwards and to the right, set against a dark, textured, asphalt-like background.

Manual de Códigos de Ética

Deon Rossouw e Leon van Vuuren

Autores: Prof. Deon Rossouw e Prof. Leon van Vuuren

Revisor principal: Liezl Groenewald

Design e layout da capa: Elsie Weich

Manual de Códigos de Ética

© Instituto de Ética (TEI) 2020

ISBN 978-0-620-87395-6

Publicado por: The Ethics Institute

Hadefields Office Park, 1267 Pretorius Street,

Hatfield, Pretoria, South Africa

Website: www.tei.org.za

Contacto: info@tei.org.za

© Os Direitos de Autor são os Direitos de Autor da Creative Commons 2.5.
Isto significa:

O Instituto de Ética (The Ethics Institute – TEI) concede o direito de descarregar e imprimir a versão electrónica, de distribuir e transmitir a obra gratuitamente, nas três seguintes condições: 1) Atribuição: O utilizador deve atribuir os dados bibliográficos acima mencionados e deve tornar claros os termos da licença desta obra; 2) Fins não comerciais: O utilizador não pode utilizar esta obra para fins comerciais nem vendê-la; 3) Não é permitido alterar o texto: O utilizador não pode alterar, transformar ou expandir esta obra. Nada na presente licença prejudica ou restringe os direitos morais do autor.

O presente manual não constitui um aconselhamento jurídico. Para obtenção de aconselhamento jurídico relativo a conformidade com a Lei e regulamentação comercial ou quaisquer outros requisitos legais ou regulamentares, favor consultar um consultor jurídico devidamente qualificado.



Outras publicações da série de manuais do Instituto de Ética (The Ethics Institute-TEI) disponíveis em www.tei.org.za

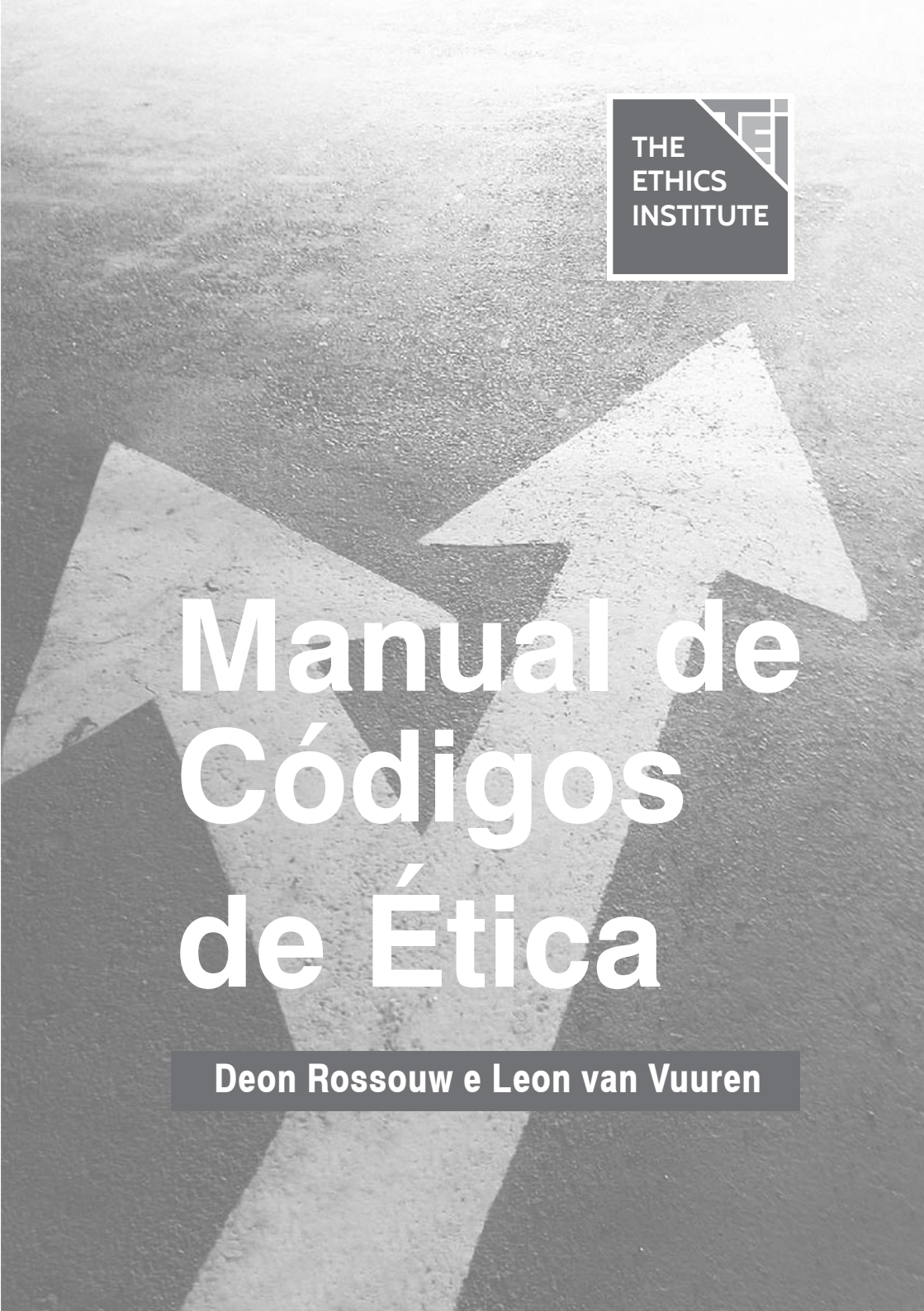
Manual de Obrigações Éticas (2014)

Manual de Risco Ético (2016)

Manual de Ética e Conformidade (2017)

Manual do Gabinete de Ética (2018)

Manual da Comissão Social e de Ética [Segunda Edição] (2018)



THE
ETHICS
INSTITUTE

Manual de Códigos de Ética

Deon Rossouw e Leon van Vuuren

Um código de ética é a constituição
ética de uma organização.

Introdução	1
1. O que é um código de ética?	5
2. Porquê um código de ética?	7
3. Contextualização dos códigos no âmbito da gestão da ética	10
4. O Propósito e processo de elaboração do código	12
4.1. O Propósito da elaboração do código	12
4.2. Processo de elaboração do código	13
5. Elementos da elaboração de um código	17
5.1. Arquitectura do código	17
5.2. Formato do código	21
5.3. Conteúdo do código	26
5.4. Tom do código	42
6. Revisão do código	45
6.1. Aspectos relativos à forma para análise	45
6.2. Aspectos de conteúdo para revisão	49
7. Aplicação do código	52
7.1. Preparação para a implementação	52
7.2. Implementação prioritária	54
7.3. Implementação secundária	56
Conclusão	59
Referências	60
Anexo	61
A: Categorização da conduta irregular	61
B: Modelo de revisão do código	62
Sobre os Autores	63

A Série de Manuais de Ética publicados pelo Instituto de Ética (The Ethics Institute – TEI) foi introduzida com o objectivo de proporcionar às pessoas envolvidas na governança e gestão da ética nas organizações directrizes práticas e úteis sobre vários aspectos da ética organizacional. O presente Manual de Códigos de Ética é a sétima publicação desta série.

O objectivo deste Manual de Códigos de Ética é fornecer directrizes práticas às pessoas que ocupam cargos de governança e gestão e que têm algum tipo de responsabilidade no desenvolvimento ou implementação de códigos de ética.

Embora os códigos de ética tenham sido comuns nas profissões, só muito recentemente apareceram em organizações que não as profissões.

Os códigos de ética já existem há muito tempo. Entre os mais antigos e mais conhecidos encontra-se o Juramento de Hipócrates, que foi introduzido no século V a.C., e que ainda hoje desempenha um papel preponderante na profissão da saúde. Era também comum que outras profissões tivessem códigos de ética, pois é uma das características que definem uma profissão, que os seus membros obedecem a um código de ética e de conduta.

Embora os códigos de ética sejam comuns nas profissões, só recentemente apareceram em organizações que não as profissões. As razões para o surgimento de códigos de ética são diversas, mas o crescimento da dimensão das organizações, as expectativas cada vez maiores que a sociedade tem das organizações, bem como a globalização das organizações, contribuíram para o surgimento em grande escala de códigos de ética nas organizações.

Neste Manual de Códigos de Ética são explorados os factores que influenciam o sucesso ou o fracasso dos códigos de ética. A maior parte do conteúdo do livro está focada em aspectos que devem ser tomados em consideração no processo de elaboração de um novo código de ética, ou no processo de revisão de um código já existente.

O livro começa com a definição do que é um código de ética, seguido pela segunda secção, a qual explica por que é importante que as organizações tenham um código de ética. É importante notar que o conceito 'código de ética' é utilizado num sentido genérico, que inclui tanto os códigos de ética mais baseados em valores, como os códigos de conduta mais baseados em regras. Nos casos em que o termo 'códigos de

ética' não é utilizado neste sentido genérico e inclusivo, são explicitadas as diferenças entre códigos de ética e códigos de conduta.

A terceira secção indica onde os códigos de ética são posicionados dentro do contexto mais amplo da governança e gestão da ética. Embora os códigos de ética sejam cruciais e determinantes para a ética organizacional, os códigos dependem de um ecossistema abrangente da ética organizacional, governança e acções de gestão para se tornarem eficazes.

A quarta secção trata do aspecto mais importante da finalidade de um código. As decisões tomadas sobre o propósito de um código determinarão todas as outras decisões que têm de ser tomadas no processo de elaboração do código. Entre outras, a decisão sobre o propósito de um código também determinará o processo que deve ser seguido para a sua elaboração. Este processo de elaboração de códigos também é analisado na quarta secção.

As decisões tomadas sobre a finalidade de um código determinarão todas as outras decisões que têm de ser tomadas no processo de elaboração do código.

O foco da quinta secção, que constitui a maior parte do manual, incide em quatro aspectos centrais da criação de um código, nomeadamente a arquitectura, o formato, o conteúdo e o tom do código. É a consideração cuidadosa destes quatro aspectos que determinará, em última análise, se o código está alinhado com o propósito pretendido.

Uma vez desenhado e redigido, o código precisa de ser cuidadosamente revisto, de modo a garantir que não só seja legível, compreensível e alinhado com o propósito a que se destina, mas também para assegurar que cumpre as normas das melhores práticas dos códigos de ética. O processo de revisão do código é abordado na sexta secção.

A secção final do livro trata da implementação do código. Assim que o código tiver sido desenhado e revisto, começa a complexa tarefa de integrar o código nas práticas diárias e na cultura da organização. São abordados diversos aspectos que devem ser tomados em consideração a fim de garantir que o código se torne um documento vivo numa organização

Esperamos que o Manual dos Códigos de Ética se torne um companheiro de confiança não só para os responsáveis pelo processo de desenvolvimento e desenho do código, mas também para todas as partes interessadas na implementação dos códigos de ética.

Deon Rossouw e Leon van Vuuren

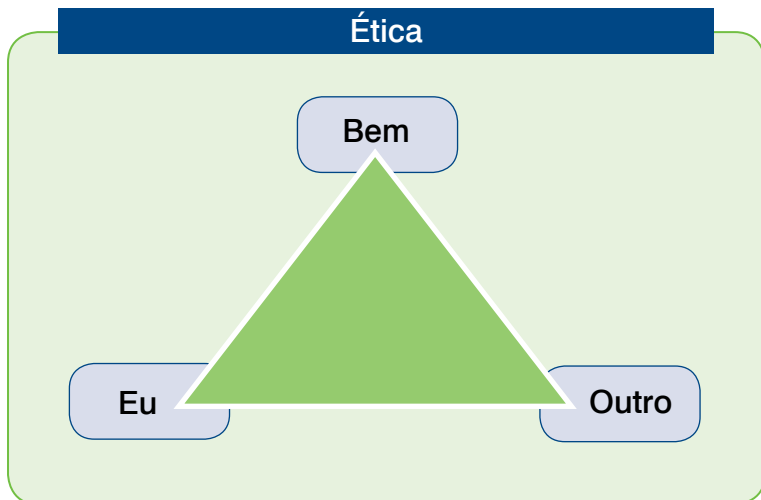
Posso 2020

1. O que é um código de ética?

Antes de se poder responder à pergunta ‘O que é um código de ética?’ primeiro deve-se estar claro quanto ao significado tanto do conceito de ‘código’ como do de ‘ética’.

O conceito de ‘código’ pode ter muitos significados diferentes, dependendo do contexto em que está a ser utilizado. Quando o conceito ‘código’ é usado no contexto de um código de ética, refere-se a “um conjunto de princípios que são aceites e utilizados pela sociedade ou por um grupo particular de pessoas”, de acordo com o Cambridge English Dictionary.

A *ética* pode ser definida em torno dos três conceitos centrais do ‘bem’, do ‘eu’ e do ‘outro’ (tal como indicado no diagrama abaixo). A ética implica, então, que se é ético quando se considera não só o que é bom para si próprio, mas também se o que é ‘bom’ para o ‘eu’ também é bom para os ‘outros’ (Rossouw & Van Vuuren, 2017:5). Esta compreensão da ética reflecte-se bem na regra de ouro que se pode encontrar em todo o mundo, a qual afirma que se deve fazer o bem aos outros, tal como se espera que os outros façam o bem a si próprio.



Conceitos centrais na definição de ética (Rossouw e Van Vuuren, 2017:5)

Quando combinamos os conceitos de 'código' e 'ética' no termo 'código de ética', referimo-nos a princípios (ou padrões) de ética que guiam o eu na sua interacção com os outros. Um código dá, assim, conteúdo ao que é considerado como 'bom' na interacção entre o 'eu' e os 'outros'.

Os 'intervenientes' podem ser definidos como todos aqueles que são afectados pelas decisões e acções de uma organização.

Embora se possa falar do código de ética de um indivíduo, o foco deste manual está nos códigos de ética tal como estes se aplicam às organizações. Os códigos de ética no contexto das organizações referem-se, assim, aos princípios ou normas de ética que uma organização adopta e respeita nas suas decisões e interacções com as suas partes interessadas.

As 'partes interessadas' podem ser definidas como todos aqueles que são afectados pelas decisões e acções de uma organização. Estas partes interessadas podem ser divididas genericamente em duas categorias, ou seja, partes interessadas contratadas e não contratadas. As partes interessadas contratadas são as pessoas ou partes com as quais a organização tem relações contratuais formais, tais como accionistas, funcionários, fornecedores e parceiros comerciais. As partes interessadas não contratuais são as pessoas ou partes que não têm uma relação contratual formal com a organização mas que, no entanto, são afectadas por aquilo que uma organização faz ou diz, tais como as comunidades, o meio ambiente e as gerações futuras.

Os códigos de ética estabelecem normas tanto para a interacção da organização com as suas partes interessadas contratuais assim como as não-contratuais. Embora uma organização tenha muito mais controlo sobre as suas partes interessadas contratuais do que sobre os seus as não-contratuais, também é responsável pelo seu impacto sobre estas ultimas. Deste modo, um código de ética define padrões de ética para a interacção com ambas as categorias de partes interessadas.

2. Porquê um código de ética?

A razão primordial para ter um código de ética é clarificar a todas as partes interessadas contratuais os padrões de ética que devem prevalecer nas relações e interações entre uma organização e as suas partes interessadas contratuais e não-contratuais.

Os funcionários e outras partes interessadas contratuais têm todos os seus próprios valores e padrões de ética já existentes quando celebram contratos com uma organização. Seria ingenuidade presumir que os valores e padrões de ética destas partes interessadas contratuais estão alinhados com os valores e padrões de ética da organização. Consequentemente, cabe à organização esclarecer quais são os padrões de ética que são exigidos a todas as pessoas que agem em nome da organização ou por conta dela.

Um código de ética estabelece os padrões de ética que se espera que todos os intervenientes contratuais respeitem.

Um código de ética estabelece os padrões de ética que se espera que todas as partes interessadas contratuais respeitem. No entanto, é importante salientar desde o início que o facto de uma organização ter adoptado um código de ética não oferece qualquer garantia de que todas as partes interessadas contratuais respeitarão estas normas éticas. Em última análise, um código de ética é apenas palavras no papel. Se as partes interessadas contratadas cumprirão ou não estas normas será determinado por factores, tais como assegurar que as partes interessadas contratadas estejam familiarizados com estas normas, que estejam motivados a seguir as normas, que os líderes sirvam de exemplo no cumprimento do código de ética e que haja consequências pela adesão ou não adesão a estas normas.

Uma segunda razão para ter um código de ética, é que todas as organizações se deparam com desafios de natureza ética no decurso normal da sua actividade. Estes desafios éticos podem ser descritos como zonas de penumbra. Quando se trata de questões de ética numa organização, pode-se, por um lado, distinguir entre questões de ética que podem ser consideradas boas, certas, justas, ou aceitáveis, enquanto, por outro lado, existem questões de ética que podem ser consideradas más, erradas, injustas ou inaceitáveis. Tal como foi anteriormente indicado, uma das razões fundamentais para ter um código de ética é esclarecer quais as questões de ética que se enquadram na categoria de bom, certo, justo, ou aceitável e quais as que se enquadram na categoria de mau, errado, injusto ou inaceitável.

No entanto, de vez em quando surgem inevitavelmente questões que não se enquadram em nenhuma das duas categorias acima referidas. Estas questões situam-se numa zona de penumbra – cinzenta – e escapam à fácil categorização de serem aceitáveis ou inaceitáveis. Não há clareza imediata sobre se estas questões são aceitáveis ou inaceitáveis. São simplesmente cinzentas. Tais questões cinzentas são tipicamente específicas ao contexto ou à indústria, ou podem surgir a partir de um conjunto único de circunstâncias com que a organização nunca se deparou antes. Um código de ética é tipicamente criado, ou adaptado, para também proporcionar clareza sobre tais questões cinzentas no domínio da ética. Destina-se a dissipar o cinzento e a fornecer orientações sobre qual a conduta aceitável ou inaceitável no que diz respeito a estas zonas de penumbra.

A pesquisa levada a cabo por Edelman confirmou mais uma vez que dois dos factores mais importantes que inspiram confiança nas organizações são a competência e a ética.

As questões cinzentas que uma organização pode enfrentar são muitas vezes difíceis de antecipar ou prever. É exactamente por esta razão que a criação de um código de ética nunca pode ser um exercício isolado. Sempre que surgirem questões de ética novas ou imprevistas, uma organização deve considerar se o código de ética existente oferece clareza suficiente sobre as questões cinzentas em causa. A clarificação dessas questões cinzentas pode desencadear uma revisão do código de ética existente ou pode resultar na definição de orientações sobre a forma como o código de ética existente deve ser interpretado ou aplicado à questão em apreço. Em alguns casos, poderá mesmo levar uma organização a fornecer orientações adicionais sobre a questão de ética, formulando uma política ou documento de orientação, para além do seu código de ética existente.

Uma terceira razão para se ter um código de ética gira em torno da questão da confiança. A pesquisa levada a cabo por Edelman confirmou mais uma vez que dois dos factores mais importantes que inspiram confiança nas organizações são a competência e a ética. No Barómetro de Confiança de Edelman 2020 verificou-se que a ética contribui em 76% para o capital fiduciário das organizações, com a competência a constituir os restantes 24% do capital fiduciário (Edelman, 2020). Por conseguinte, é essencial que as organizações que estão decididas a reforçar a sua credibilidade

comuniquem as partes interessadas o facto de estarem empenhadas em ser organizações éticas. Uma das formas mais prevalecentes que as organizações utilizam para comunicar o seu compromisso com a ética é colocar os seus códigos de ética e valores éticos à disposição das partes interessadas. Por conseguinte, os códigos de ética são frequentemente desenhados e elaborados pelas organizações de uma forma que inspira confiança entre as partes interessadas internas e externas.

Uma quarta razão para haver um código de ética tem a ver com expectativas ou obrigações externas. Existe frequentemente uma expectativa explícita de que certas organizações devam possuir um código de ética. Nos EUA, por exemplo, a Lei Sarbanes-Oxley exige não só que as empresas cotadas na bolsa tenham códigos de ética, mas também que publiquem tais códigos nos seus websites. Vários códigos voluntários de governança corporativa em todo o mundo também recomendam que as organizações formalizem os seus padrões de ética num código de ética ou de conduta. Na caixa abaixo, é apresentada a recomendação do Quarto Relatório King sobre a Governança Corporativa na África do Sul, nomeadamente que as organizações devem ter um código de ética e disponibilizá-lo aos interessados.

Práticas recomendadas

5. O órgão directivo deve aprovar códigos de conduta e políticas éticas que articulem e ponham em prática a sua orientação sobre ética organizacional.
6. O órgão directivo deve certificar-se de que os códigos de conduta e as políticas éticas são respeitados:
 - (a) abarcar a interacção da organização com as partes interessadas internas e externas e com a sociedade em geral;
 - (b) abordar os principais riscos éticos da organização
7. O órgão directivo deve garantir que os códigos de conduta e as políticas éticas prevejam disposições que familiarizem os funcionários e outras partes interessadas com os padrões de ética da organização. Estes procedimentos devem incluir:

- (a) a publicação dos códigos de conduta e políticas da organização no seu website ou noutras plataformas, ou através de outros meios de comunicação social, conforme for apropriado;
 - (b) a inclusão, por referência ou não, dos códigos de conduta e políticas éticas relevantes nos contratos dos fornecedores e dos funcionários; e
 - (c) a inclusão dos códigos de conduta e das políticas éticas nos programas de integração e formação dos funcionários.
8. O órgão directivo deve delegar na direcção a responsabilidade pela implementação e execução dos códigos de conduta e das políticas relativas à ética.

Orientação King IV sobre códigos de ética (Comissão King sobre Governança Corporativa na África do Sul 2016: 44)

Espera-se igualmente que as associações profissionais tenham um código de ética disponível ao público, uma vez que uma das características de uma profissão é a adopção e aplicação de um código de ética ao qual os membros da profissão devem obedecer.

Existem, portanto, várias boas razões para as organizações desenvolverem e adoptar em códigos de ética. Nas secções que se seguem será partilhada a prática principal sobre o processo de elaboração de um código de ética.

3. Contextualização dos códigos no âmbito da gestão da ética

Foi apenas durante a década de 1990 que a maioria das organizações começou a elaborar códigos de ética. Até então, poucas organizações tinham realmente códigos. Entre as excepções conta-se o Credo da Johnson & Johnson, que foi criado em 1943. No entanto, as que tinham códigos raramente os utilizavam. Os códigos eram na sua maioria arquivados, inicialmente em formato impresso, em alguma prateleira, e mais tarde armazenados na plataforma de RH na intranet das organizações. Poucas organizações expunham os seus códigos de forma bem visível, e ainda menos ofereciam programas de formação em torno do conteúdo e utilização dos códigos a funcionários novos e actuais. Em suma, durante a década de 1990, salvo algumas excepções, os códigos eram apenas palavras no papel e raramente atingiam o estatuto de documento vivo.

Por muito escassos e pouco sofisticados que fossem, os códigos de ética foram, durante muitos anos, a única ‘ferramenta’ de gestão da ética à disposição das organizações. Entre outros factores, as directrizes de governança corporativa e os escândalos empresariais estimularam um repensar sobre os códigos. As intervenções de gestão da ética, que muitas vezes derivavam de imperativos de governança, deram aos códigos um novo impulso à vida. Desde essa altura, os códigos tornaram-se cada vez mais uma componente integrante de iniciativas formalizadas de gestão da ética.

O modelo de gestão da ética nas organizações, tal como desenvolvido pelo Instituto de Ética, apresenta os códigos e políticas éticas como uma etapa primordial e indispensável no processo de gestão da ética (ver diagrama a seguir).



Quadro de governança da ética ©The Ethics Institute

Como se pode ver a partir do modelo, é necessário que algumas coisas aconteçam antes da elaboração dos códigos e que o seu conteúdo se torne significativo. A principal tarefa dos responsáveis pela gestão da ética nas organizações é avaliar as oportunidades e os riscos éticos da organização. Em seguida, é a formulação de uma estratégia e de um plano de gestão de ética. Estas são formuladas para garantir que (1) todos os riscos identificados sejam estrategicamente contabilizados e que sejam mitigados e geridos e (2) que as oportunidades éticas sejam capitalizadas e utilizadas como pontos fortes. Só assim faz sentido formular códigos de ética e outros documentos de apoio, tais como políticas relacionadas com a ética. A estratégia e o plano de ética determinam o propósito, o conteúdo e o tom dos códigos que são posteriormente desenvolvidos ou alterados.

Os riscos, tal como identificados, devem ser contabilizados no código e nas políticas. Basicamente, isto determina o conteúdo dos códigos e garante a especificidade do conteúdo, em vez de ter um código maravilhoso, mas genérico, que pode não ser adequado para orientar o comportamento ético dos funcionários e das partes interessadas contratadas.

A mera existência do código não desencadeia nem garante um comportamento ético.

Infelizmente, muitas organizações vêem a conclusão do código como o passo final na gestão da ética. A mera existência do código não desencadeia nem garante um comportamento ético. Os códigos têm de ser utilizados como veículos para a jornada de gestão da ética das organizações. O código e o seu conteúdo têm de ser 'levados até às pessoas', sejam elas funcionários ou outras partes interessadas contratadas. O espírito e o conteúdo do código têm de ser institucionalizados ou 'tornados reais' para os que precisam de o aplicar. A institucionalização da ética nas organizações depende, em grande medida, da qualidade do código e da forma como o seu conteúdo e potencial utilidade são comunicados na organização.

Em seguida, deve ser avaliada a eficácia da implementação do código como uma componente fundamental da institucionalização. Isto acontece através da monitoria da adesão ao código e aos seus princípios e preceitos. A dimensão e a eficácia da adesão devem, então, ser comunicadas às estruturas de governança relevantes a quem foi delegada a responsabilidade de supervisionar a gestão da ética e a cultura ética da organização.

O propósito de um código determina todas as acções de criação, conteúdo e implementação subsequentes. Nesta secção é analisado o propósito, ou a razão de ser, de um código. Uma vez clarificado o propósito de um código, uma organização pode proceder a um processo planeado e estruturado de elaboração de um código. O resto da secção é dedicado a uma exposição sobre as principais práticas na determinação do propósito e do processo de elaboração do código.

4.1. O Propósito da elaboração do código

Deve-se entender desde o início que a clareza quanto ao(s) propósito(s) de um código informará outras decisões, como por exemplo:

- Processo de elaboração do código
- Formato do código
- Conteúdo do código
- Tom do código

O propósito do código é determinado pela necessidade de definição de normas éticas na organização. A formulação do código para um fim específico pode ser desencadeada por (1) um acontecimento que tenha suscitado a necessidade de clareza sobre normas éticas, (2) a necessidade de abordar ocorrências de comportamento não ético, (3) um apelo das partes interessadas internas para uma maior clareza sobre a conduta ética, (4) uma directiva das partes interessadas externas para que a organização reforce a sua responsabilidade ética, (5) o desejo da organização de ter um documento que demonstre a intenção ética estratégica da organização, ou (6) responder a uma necessidade de revisão do código, o que, entre outros aspectos, exige que o propósito real do código seja mais enfatizado, ou que seja renovado.

O propósito de um código é formulado obtendo a resposta à pergunta – ‘O que é que quer que o código faça pela organização?’ Ou seja, o que é que pretende alcançar com o código? Podem existir várias respostas a esta pergunta e podem se aplicar as seguintes considerações:

- Contribuir, de forma significativa, para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do ambiente;

- Alinhar as normas operacionais da organização com as expectativas universal e constitucionalmente aceites em relação aos direitos humanos e à dignidade;
- Promover a adesão a normas de boa governança;
- Aderir à legislação;
- Criar um entendimento comum claro e inequívoco dos padrões de ética que são esperados na organização;
- Criar um ambiente previsível;
- Promover um comportamento ético;
- Prevenir comportamentos pouco éticos;
- A necessidade de fazer cumprir as regras;
- O desejo de inculcar valores organizacionais;
- Fornecer directrizes para o comportamento das partes interessadas, tais como funcionários ou fornecedores;
- Reafirmar as posições e intenções éticas das partes interessadas da organização; ou
- Mitigar possíveis acções judiciais.

4.2. Processo de elaboração do código

Um exercício de futilidade: Uma abordagem cínica do desenho de códigos

1º Passo: Com base numa necessidade reactiva, ou para estar na moda, o órgão directivo decide que a organização precisa de um código.

2º Passo: A tarefa de produzir um código é delegada ao secretariado da empresa ou ao departamento de RH (porque parece que deve ser feita pelos RH). O código deve ser apresentado para assinatura na próxima reunião do órgão directivo, dentro de quatro meses.

3º Passo: Como não deve demorar muito tempo e é um trabalho relativamente fácil, o responsável pela redacção do código (escritor) decide agendar o evento de elaboração do código até um mês antes da reunião do órgão directivo.

4º Passo: A complacência e a procrastinação fazem com que o escritor espere até três dias antes de o pacote de reuniões do órgão directivo ser distribuído aos membros, o que resulta no responsável por esta tarefa andar às voltas para encontrar um documento semelhante que talvez exista nos arquivos da organização. No entanto, não se consegue encontrar nada que se assemelhe a um código antigo.

5º Passo: O escritor pesquisa na Internet para encontrar um código que 'poderia servir' para a organização.

6º Passo: O escritor depara-se com um código de uma organização sediada no Alasca que está na mesma indústria – parece ser um código 'bom' que poderia ser 'ajustado' para satisfazer o pedido do órgão directivo.

7º Passo: A função 'procurar', 'encontrar' e 'substituir' é utilizada para alterar o nome da organização do Alasca que aparece em vários lugares no código e colocar o nome da organização do escritor; são feitos alguns outros pequenos ajustes para desamericanizar o código.

8º Passo: O código é apresentado ao órgão directivo na sua próxima reunião e é aprovado após uma breve discussão (que, afinal, era o último ponto da ordem de trabalhos).

9º Passo: O Presidente da Comissão Executiva (PCE) apresenta o documento como 'a nossa nova política de ética' na reunião seguinte da comissão executiva.

10º Passo: O Director de RH é encarregado de enviar o código a todos os funcionários; a divisão de RH altera as condições da política de serviços a fim de tornar obrigatória a assinatura do código por todos os novos funcionários.

11º Passo: O código é carregado para o portal de RH em formato PDF na secção intitulada 'Outros documentos'.

12º Passo: É enviado um memorando ao departamento de Relações de Emprego no sentido de se utilizar o código para se constituir um *dossier* sólido contra os funcionários que tenham de ser sancionados.

13º Passo: O código é revisto pelo órgão directivo com periodicidade anual e aprovado repetidamente sem alterações.

Por mais rebuscado que o processo acima descrito possa parecer, ele chamará a atenção de muitas organizações para a verdade. É claramente uma lição sobre 'Como não elaborar o código da sua organização'. O código de cada organização deve ser exclusivo para atender às suas necessidades e ter em conta os potenciais riscos. É necessário seguir um processo sistemático de elaboração, uma vez que um código de ética é 'a constituição ética' de uma organização.

O propósito para o qual a organização necessita de um código determina o processo de desenho do código. São apresentados dois cenários opostos para explicar esta noção:

Cenário 1:

Os riscos éticos foram identificados como graves e generalizados, verificam-se muitas transgressões e a cultura ética da organização é frágil. Para 'travar a podridão', por assim dizer, a criação de códigos pode exigir uma acção rápida e decisiva – o processo de criação de códigos é atribuído a uma função da organização orientada para o cumprimento e é encomendado um documento orientado por regras. O processo de elaboração do código é executado de forma unilateral, sem consulta as partes interessadas.

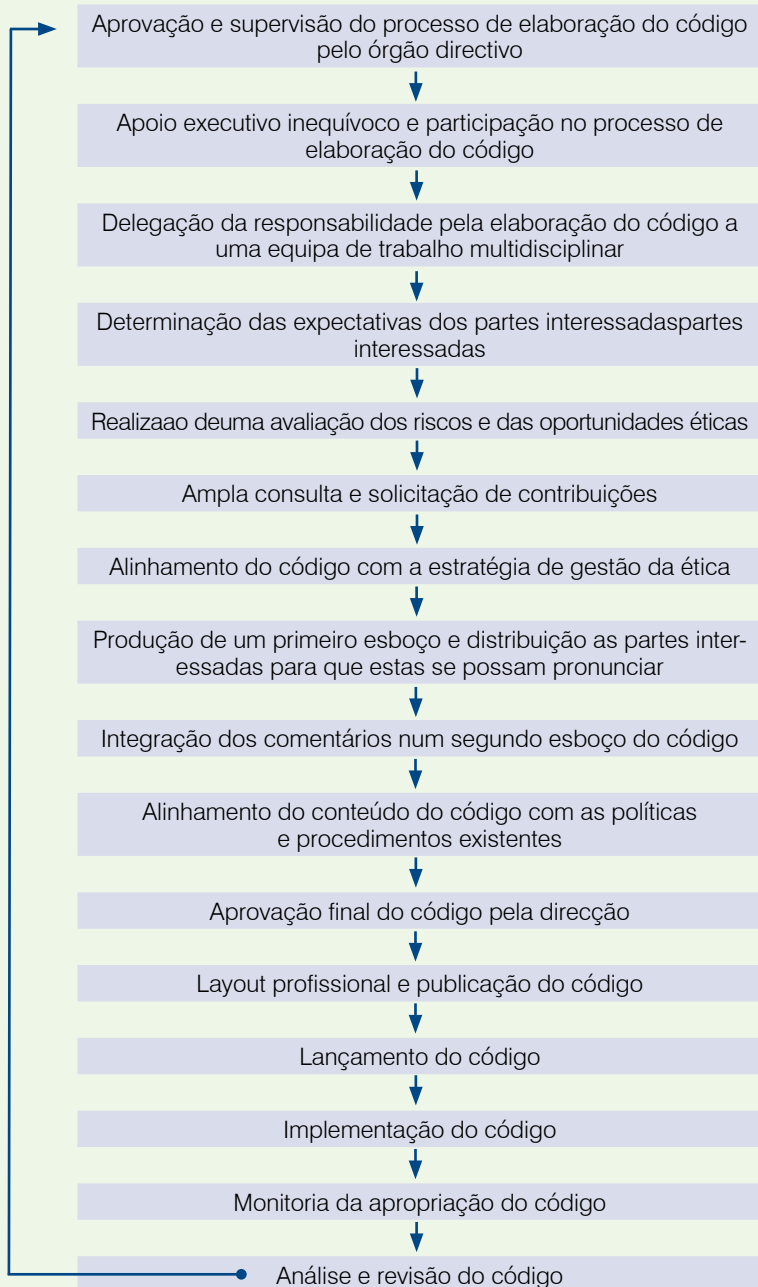
Cenário 2:

Verifica-se uma necessidade pró-activa de produzir um código que possa contribuir para um sentido de coerência, transformação positiva, construção de relações e o estabelecimento de uma forte cultura ética. A elaboração de um código é confiada a uma equipa da organização na expectativa de que numerosas partes interessadas sejam consultadas para manifestar as suas expectativas quanto ao propósito e conteúdo do código, sendo seguida uma abordagem multilateral e multidisciplinar.

Há poucas dúvidas de que um código produzido através desta última abordagem contribuirá positivamente para o desenvolvimento sustentável da organização, bem como para a protecção prolongada da sua reputação. Um código desenhado de forma multilateral tem mais hipóteses de atingir o estatuto de 'documento vivo' do que um código produzido através de uma abordagem unilateral, tendo em mente intenções punitivas.

Um código deve ser 'propriedade' de todas as partes interessadas da organização, mas particularmente dos funcionários. Eles devem abraçar o espírito e o conteúdo do código e praticar as directrizes de forma contínua. Um tal código estimulará a tomada de decisões e comportamentos éticos e pode ser institucionalizado com pouca resistência.

Um processo de elaboração de códigos de conduta obedece aos seguintes passos::



Nesta secção será explorada uma série de aspectos importantes que devem ser levados em conta no processo de elaboração do código, nomeadamente:

1. Arquitectura do código;
2. Formato do código;
3. Conteúdo do código; e
4. Tom do código.

Aplicar a mente a estes aspectos não só melhorará a qualidade e a facilidade de compreensão do código, como também irá garantir que o código seja alinhado com o propósito para o qual está a ser desenvolvido ou revisto.

5.1. Arquitectura do código

Ao decidir sobre a arquitectura de um código, é necessário certificar que a sua estrutura seja alinhada com o propósito que se pretende do mesmo. Um código com uma arquitectura clara aumenta consideravelmente a compreensibilidade e a legibilidade do mesmo.

Em contrapartida, um código que não tenha uma arquitectura clara pode ser confuso e difícil de compreender e lembrar. Possivelmente a pior arquitectura de um código é quando este é uma lista de tópicos seleccionados aleatoriamente, sem qualquer coerência lógica interna. Pode ser comparado a uma casa que é construída sem uma planta adequada. Os quartos são meramente acrescentados por instinto e o resultado é previsivelmente uma estrutura caótica e impraticável.

Podem ser seguidas várias arquitecturas diferentes para a elaboração de códigos:

- uma arquitectura baseada em valores;
- uma arquitectura baseada nas partes interessadas;
- uma arquitectura baseada no risco;
- uma arquitectura baseada na cidadania; ou
- uma combinação das arquitecturas acima referidas.

5.1.1. Arquitectura baseada em valores

Uma arquitectura baseada em valores utiliza os valores éticos da organização como a estrutura básica em torno da qual um código é elaborado. A título de exemplo, uma organização pode ter quatro valores éticos básicos, tais como integridade, honestidade, justiça e respeito. Neste caso específico, o código terá quatro pilares distintos em torno dos quais será elaborado. Tipicamente, a organização declara então os valores um por um e revela sistematicamente o significado, as questões éticas relacionadas com cada valor, bem como as implicações comportamentais, ou seja, as práticas ‘a observar’ e as práticas ‘a evitar’ associadas a cada valor.

5.1.2. Arquitectura baseada nas partes interessadas

No caso de uma arquitectura baseada nas partes interessadas, o código é desenhado em torno de responsabilidades éticas relacionadas com grupos específicos de partes interessadas. A elaboração de um código baseado nas partes interessadas começa com a elaboração de um mapa das mesmas. Serão primeiro identificadas as partes interessadas que são afectadas pela organização, ou que a podem afectar e, em seguida, definidas por ordem de prioridade em termos de relevância para a organização. A título de exemplo, uma organização pode identificar clientes, fornecedores, funcionários e accionistas como sendo as suas partes interessadas relevantes. Estes quatro grupos de partes interessadas tornam-se então os quatro pilares sobre os quais o código é elaborado. No que diz respeito a cada uma destas partes interessadas, são reveladas as questões, valores e padrões específicos de ética, bem como os comportamentos esperados que devem guiar a interacção da organização com cada grupo específico de partes interessadas. Na caixa abaixo pode ver-se como a empresa farmacêutica Johnson & Johnson utiliza uma arquitectura baseada nas partes interessadas no seu código de ética, a que chamam “O Nosso Credo”.

O Nosso Credo

Creemos que a nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiros e pacientes, para com as mães e os pais e todos os outros que utilizam os nossos produtos e serviços. Ao satisfazer as suas necessidades, tudo o

que fazemos deve ser de alta qualidade. Temos de nos esforçar constantemente por reduzir os nossos custos, de modo a manter preços razoáveis. As encomendas dos clientes devem ser atendidas de forma rápida e precisa. Os nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de obter um lucro justo.

Somos responsáveis perante os nossos funcionários, os homens e mulheres que trabalham connosco em todo o mundo. Todos devem ser considerados como um indivíduo. Devemos respeitar a sua dignidade e reconhecer o seu mérito. Devem sentir-se seguros nos seus empregos. A remuneração deve ser justa e adequada e as condições de trabalho devem ser asseadas, ordenadas e seguras. Devemos estar atentos às formas de ajudar os nossos funcionários a cumprir as suas responsabilidades familiares. Os funcionários devem sentir-se à vontade para apresentar sugestões e reclamações. Deve haver igualdade de oportunidades de emprego, desenvolvimento e progressão para os qualificados. Devemos providenciar uma gestão competente e as suas acções devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis perante as comunidades em que vivemos e trabalhamos e também perante a comunidade mundial. Devemos ser bons cidadãos – apoiar boas obras e instituições de caridade e suportar a nossa quota-parte justa de impostos. Devemos encorajar melhorias cívicas e uma melhor saúde e educação. Devemos manter em boa ordem os bens que temos o privilégio de utilizar, protegendo o ambiente e os recursos naturais.

A nossa responsabilidade final é para com os nossos accionistas. Os negócios devem ter um bom lucro. Temos de experimentar novas ideias. Há que prosseguir a investigação, desenvolver programas inovadores e pagar pelos erros. Devem ser adquiridos novos equipamentos, fornecidas novas instalações e lançados novos produtos. Devem ser criadas reservas para fazer face a tempos adversos. Quando operamos com base nestes princípios, os accionistas devem realizar um retorno justo.

Johnson & Johnson

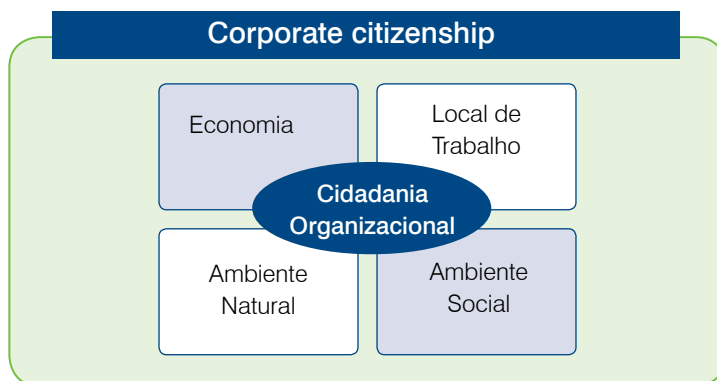
Exemplo de uma arquitectura baseada nos partes interessadas partes interessadas

5.1.3. Arquitectura baseada no risco

Quando se utiliza uma arquitectura baseada no risco na elaboração de um código de ética, normalmente a organização começa por analisar o seu perfil de risco e oportunidade ética, e em seguida identifica os riscos e oportunidades éticas mais relevantes ou estratégicos que a organização enfrenta. Por exemplo, uma organização pode ter identificado os seguintes seis riscos materiais a que está exposta: (a) tratamento desrespeitoso do pessoal, (b) tratamento desrespeitoso dos clientes, (c) relações injustas com os fornecedores, (d) discriminação racial e de género, (e) assédio sexual, e (f) abuso de propriedade e tempo organizacional. O código é então elaborado em torno destes seis pilares. Em relação a cada uma destas seis áreas de risco, é tipicamente estipulada a natureza do risco, os valores e padrões éticos correctos, bem como uma conduta aceitável e inaceitável.

5.1.4. Arquitectura baseada na cidadania

Quando é utilizada uma arquitectura baseada na cidadania na criação de códigos, o impacto da organização como cidadão empresarial responsável no ambiente económico, social e natural serve de ponto de partida. Um mapa de cidadania empresarial amplamente utilizado (cf. Crane, Matten e Spence, 2007; Rossouw e Van Vuuren, 2017; Rossouw, 2018) distingue quatro áreas distintas de impacto, nomeadamente (a) a economia, (b) o local de trabalho, (c) o ambiente social e (d) o meio ambiente (conforme indicado no diagrama que se segue).



Quatro áreas de impacto organizacional (Rossouw, 2018:11)

Tipicamente, um código elaborado com base num modelo de impacto de cidadania empresarial utilizará estas quatro áreas de impacto para formular com clareza a responsabilidade ética da organização no que diz respeito à economia (por exemplo, prevenção da corrupção no mercado, no local de trabalho (por exemplo, segurança e tratamento justo dos trabalhadores), no ambiente social (por exemplo, segurança e saúde dos consumidores) e no ambiente natural (por exemplo, práticas ambientais responsáveis). Em relação a cada uma destas quatro áreas de cidadania organizacional, a organização identifica e descreve questões éticas relevantes, valores e normas éticas aplicáveis, bem como prescrições e proibições comportamentais.

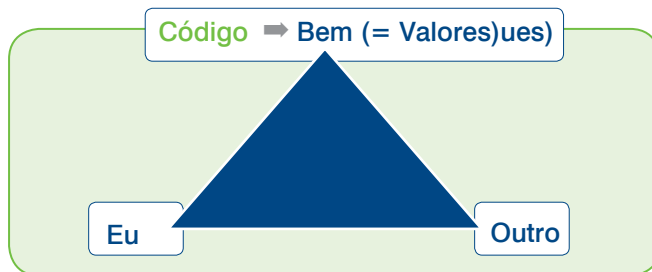
Tipicamente, um código elaborado com base num modelo de impacto de cidadania empresarial utilizará estas quatro áreas de impacto para formular com clareza a responsabilidade ética da organização no que diz respeito à economia no local de trabalho, no ambiente social, e no ambiente natural.

5.1.5. Uma combinação dos anteriores

Também é possível misturar estilos arquitectónicos. Por exemplo, uma organização pode decidir desenhar o seu código de ética integrando um desenho baseado em valores com um desenho baseado no risco. Neste caso, os valores éticos fundamentais fornecem os principais pilares do código, mas os riscos materiais relacionados com um valor específico são elaborados a partir de cada um dos pilares. É também possível fundir um desenho de cidadania com um desenho baseado em valores e com um desenho baseado no risco. Neste último caso, as quatro áreas de impacto de cidadania (isto é, economia, local de trabalho, ambiente social e ambiente natural) constituem os quatro pilares do código, mas os valores e padrões de ética relevantes, bem como os riscos éticos materiais em cada área, são apresentados sob cada um dos pilares.

5.2. Formato do código

Um código de ética descreve o 'bem' colectivo, ou seja, o que a organização representa e o que se espera dos seus trabalhadores. O 'bem' é geralmente definido por valores éticos organizacionais e padrões de ética (conforme indicado no diagrama abaixo). Todavia, existem diferentes maneiras de as organizações formularem e transmitirem o 'bem' que é esperado.



O 'bem', tal como definido pelos valores e normas éticas organizacionais

O propósito do código determina o formato que este deve assumir. Nos extremos opostos de um espectro encontram-se códigos que são extremamente prescritivos, com o propósito de travar ou prevenir novos comportamentos antiéticos – invocam o medo e enfatizam a punição como consequência de um comportamento antiético. No outro extremo estão os códigos que inspiram um bom comportamento – tais códigos promovem o 'bem' colectivo de uma forma relacional e tranquilizadora. Muitas organizações optam por um híbrido destas abordagens extremas e tentam obter o melhor de ambos os mundos.

Uma vez que as organizações têm identidades diferentes e existem para fins diferentes, a forma como abordam a gestão da ética será diferente. Portanto, a forma como estruturam e apresentam os seus códigos será única para cada organização. Uma pequena organização que tenha quatro ou cinco trabalhadores pode querer formular as suas expectativas de ética num documento de meia página. São suficientes orientações gerais, uma vez que existe consenso sobre o que é o 'bem'. Em contrapartida, uma grande organização multinacional com numerosos riscos e desafios éticos pode querer ser muito específica na definição de normas do 'bem' que poderiam aplicar-se em muitos contextos. Nessa altura, as directrizes claras e abrangentes são recolhidas num documento de várias páginas. Em suma: não há uma medida única para todos.

Além disso, a utilização dos termos 'código de ética' ou 'código de conduta' está dependente do contexto industrial ou organizacional. Por conseguinte, os termos são frequentemente utilizados de forma indistinta. Muitas organizações têm um código de ética a que se referem como um código de conduta, e vice-versa. Muitas outras organizações têm ambos os formatos. Embora a mensagem sobre o 'bem' seja transmitida através de um ou outro termo, existe de facto uma diferença teórica e prática entre um código de ética e um código de conduta. As diferenças entre um código de ética e um código de conduta estão representadas no quadro abaixo.

Código de ética	Código de conduta
Nome do código: • Código de ética • Carta Ética • Credo (ex. J&J) • A Nossa Forma de Fazer Negócios (ex. PWC) • O que nós representamos • À Maneira da Vodacom	Nome do código: • Código de conduta • Código disciplinar • Política de conduta • Política de ética • Manual de ética (ex. Telkom)
Intenção: Desejável – definir padrões de aspiração que se espera que todos estejam de acordo	Intenção: Direccional – dar orientação sobre condutas e práticas aceitáveis e inaceitáveis
Foco principal: valores e princípios como base para o comportamento	Foco principal: directrizes ou regras para o comportamento
Uma abordagem pró-activa para fornecer razões baseadas em valores para um bom comportamento	Uma abordagem reactiva para assegurar o cumprimento das normas de conduta prescritas
Tamanho do documento: Reduzido; tipicamente de uma só página	Tamanho do documento: Mais extenso; mas não demasiado extenso
É um documento “ espírito da lei ”	É um documento “ letra da lei ”
Promove o comportamento ético: Definindo padrões de ética que contribuem para a formação de uma cultura ética	Impede o comportamento ético: Fornece directrizes relativas ao comportamento; uma condição necessária mas não suficiente para a formação de uma cultura ética
Número: Existe (normalmente) apenas um código de ética por organização	Número: Uma organização poderia ter vários códigos de conduta (por exemplo, um para os trabalhadores e outro para os fornecedores)
Tom: Mais relacional e transformador	Tom: Informativo e instrutivo
Revisão: Raramente alterado	Revisão: Tantas vezes quantas forem necessárias
Propriedade: Pertence simbolicamente a todos os funcionários	Propriedade: Para efeitos de conformidade, o código é propriedade de uma função específica da organização

Código de ética	Código de conduta
Aprovação: Assinado voluntariamente/ simbolicamente pelo maior número possível de dirigentes e funcionários, por exemplo, durante um evento de lançamento do código	Aprovação: Formalmente assinado pelos trabalhadores no início do seu emprego como um documento de condições de serviço
Poder disciplinar: Nunca deve ter uma intenção punitiva; em caso algum deve fazer parte de um inquérito / audição disciplinar	Poder disciplinar: Possui poderes punitivos; pode ser apresentado durante um inquérito / audição disciplinar

Diferenças entre um código de ética e um código de conduta

Essencialmente, os códigos de ética transmitem a essência da postura ética da organização num documento que muitas vezes é mais curto do que uma página A4. Isto não implica que as organizações que utilizam este formato tenham políticas éticas inadequadas. Simplesmente, elas se apercebem de que não é possível cobrir todos os comportamentos, áreas cinzentas reais ou potenciais ou eventualidades num único documento. Estas organizações possuem um código de ética que se baseia em valores concisos que pode ser apoiado por um código de conduta abrangente e um conjunto de políticas éticas. Estas políticas contêm informação detalhada sobre o comportamento desejado e dão conta dos requisitos legais em termos de expectativas e procedimentos justos.

Os *códigos de conduta* são muitas vezes utilizados pelas organizações para dar conta do maior número possível de comportamentos e zonas cinzentas. Isto resulta em documentos extensos que raramente são lidos, mas apresentados de forma assertiva durante as audições disciplinares.

Em termos de arquitectura de código, qualquer dos formatos pode basear-se em qualquer ou em toda uma arquitectura baseada em valores, baseada nas partes interessadas ou baseada na cidadania organizacional. A profundidade da apresentação dos valores, das partes interessadas e dos focos de cidadania pode obviamente variar desde uma descrição geral em códigos de ética até uma explicação aprofundada em códigos de conduta. Uma vez que uma arquitectura baseada no risco pressupõe que a organização tem o desejo de contabilizar o maior número possível de riscos éticos no seu código, um código de conduta é mais adequado a uma arquitectura baseada no risco..

Visto que os dois formatos provêm de diferentes propósitos e têm um aspecto e uma sensação bastante diferentes quando são utilizados, existem vantagens e desvantagens associadas a cada formato:

Código de ética (desejável)	Código de conduta (direccional)
Vantagens	
• É uma clara declaração de intenção ética estratégica • Documento breve • Fácil de ler • Conteúdo fácil de recordar • Deixa em grande parte a decisão ética ao critério do leitor (liberdade para ser flexível)	• Fornece orientações específicas • Contém informação detalhada • Justifica as sanções aplicáveis às transgressões • Fácil de aplicar • Pode funcionar por si só com políticas e procedimentos relacionados com a ética, fornecendo apenas uma explicação complementar
Desvantagens	
• Pode ser demasiado vago para garantir a certeza na tomada de decisões • Difícil de aplicar • Depende fortemente do apoio a políticas e procedimentos relacionados com a ética	• Vai além da intenção ética de assumir características de política • Documento extenso • Bastante palavroso e incómodo de ler • Difícil recordar todo o conteúdo • Não permite muita discrição na interpretação e tomada de decisões

Vantagens e desvantagens associadas a diferentes formatos de código

Poderiam ser consideradas as seguintes directrizes relativas ao formato dos códigos:

- Garantir que o código de ética seja resumido, fácil de ler, fácil de comentar e fácil de aplicar;
- Elaborar o código de conduta para servir como um documento de condições de serviço;
- Incluir os principais riscos, desafios e questões em matéria de ética como temas gerais num código de conduta; e
- Formular e aplicar várias políticas éticas que funcionam como documentos explicativos e apoio jurídico para os códigos de ética e conduta.

5.3. Conteúdo do código

A selecção do conteúdo que deve ser incluído num código requer uma abordagem estruturada e sistemática, a fim de assegurar que apenas seja incluída informação significativa relacionada com a ética. Nesta secção são discutidas as seguintes categorias de conteúdos do código:

- Nome do código
- Aprovação da liderança (conteúdo auxiliar)
- Fundamentação do código (conteúdo principal)
- Valores e directrizes de comportamento (conteúdo principal)
- Estruturas de apoio, processos e recursos (conteúdo auxiliar)

5.3.1. Nome do código

O que há num nome? Mais uma vez, não há uma medida única que sirva a todos. A convenção no manual até este ponto tem sido a utilização do termo 'código de ética' como um termo generalista que poderia descrever vários tipos de documentos. Tal como foi indicado na secção sobre o formato do código, os códigos de ética poderiam ter vários nomes. No entanto, as organizações devem designar os seus códigos de acordo com o seu propósito e formato.

É lógico que os códigos baseados em valores que se destinam a *promover comportamentos éticos* poderiam ter nomes mais 'suaves', por exemplo, código de ética, credo, carta, 'o que representamos', 'a forma como fazemos negócios', 'as nossas convicções', etc. Por outro lado, os códigos desenhados com a intenção de *combater comportamentos antiéticos*, ou seja, códigos baseados em regras, teriam nomes mais 'drásticos', como código de conduta, política ética, código disciplinar, ou 'nossas regras'. Os códigos híbridos serão provavelmente chamados de 'código de ética e de conduta', 'código de conduta empresarial ética' ou algo semelhante.

5.3.2. Aval da liderança

Uma contribuição importante para a optimização de um código como declaração formal da organização sobre os seus padrões de ética é uma secção sobre o aval da

liderança. O código pode ser precedido por uma ou mais mensagens 'do topo'. Tais mensagens, geralmente em formato de prefácio ou de 'carta as partes interessadas', enviam um importante sinal de apoio e encorajamento da liderança.

Uma vez que as mensagens têm de ser credíveis, as pessoas ou organismos escolhidos para dar a aprovação da liderança devem (1) ser conhecidos pelas partes interessadas e (2) ser eticamente credíveis e líderes organizacionais ou industriais respeitados.

Pessoas cujas mensagens têm uma boa probabilidade de serem ouvidas:

- O presidente do conselho de administração
- O PCE
- O presidente da Comissão de Ética do órgão directivo
- O defensor da ética
- Um interveniente externo influente, por exemplo, o regulador industrial da organização

As mensagens devem ser curtas, mas de grande impacto, e devem transmitir o compromisso da liderança com o código e com a sua implementação. Podem também apelar à consciência ética, à adesão às expectativas éticas estipuladas no código, ao encorajamento do uso de discrição na interpretação e aplicação do código e podem dar um 'mandato' as partes interessadas para se envolverem com confiança e falarem livremente sobre as preocupações e questões de natureza ética. Na caixa abaixo está um exemplo da aprovação da liderança anteriormente referida.

'O Nedbank está comprometido com os mais altos padrões éticos na condução das suas actividades.

Estes padrões de ética reflectem a nossa convicção de que as actividades devem ser conduzidas com integridade. Pessoalmente, acredito que este compromisso se encontra no cerne dos nossos valores, que fazem do Nedbank um ótimo local para trabalhar, um ótimo local para fazer negócios bancários e um ótimo local para investir.

O Código de Ética e Conduta é a nossa promessa solene de que estes padrões de ética irão fundamentar todas as características dos nossos esforços, tanto corporativos como individuais. Ele define as normas de conduta que as nossas partes interessadas (por exemplo, colegas, clientes, fornecedores, autoridades nacionais e internacionais, comunidades e investidores) podem esperar de nós e nós podemos esperar deles.

Este Código, em conjunto com quaisquer políticas específicas de negócios na sua área, fornece um guia para ajudá-lo a compreender e viver os Valores Nedbank na tomada de decisões que sejam boas, correctas e justas. Também obriga qualquer director, gestor ou funcionário que testemunhe qualquer conduta que comprometa ou venha a comprometer os Valores Nedbank a pronunciar-se.

Apelo a cada funcionário do Nedbank para que leia e compreenda claramente o comportamento que se espera dele/dela e os padrões aos quais será submetido(a). Cada funcionário, fornecedor e agente do Nedbank tem a responsabilidade pessoal de cumprir as disposições detalhadas neste código e de manter os mais elevados padrões éticos, a fim de garantir que as práticas empresariais do grupo sejam conduzidas de uma forma que em qualquer circunstância seja irrepreensível. Com isto, garantiremos o nosso futuro.

Eu comprometo-me pessoalmente com os padrões descritos neste código e sei que cada membro da equipa do Grupo EXCO está tão comprometido como eu. Peço a cada um de vocês que faça o mesmo, de acordo com o posicionamento do Nedbank como uma organização orientada pela visão e pelos valores.'

Mike Brown, Nedbank Group, Presidente da Comissão Executiva

Exemplo de uma mensagem de um PCE

5.3.3. Fundamentação do código

A fundamentação para um código é fornecida ligando o código ao propósito, identidade e cultura da organização. Tornar clara a fundamentação de um código (a sua razão de ser) é crucial para mobilizar a adesão das partes interessadas e tornar o código num documento vivo. É importante estabelecer um alinhamento significativo entre o código e aquilo com que a organização se preocupa e o que as partes interessadas esperam. Os aspectos relacionados com a fundamentação do código são o preâmbulo e a visão, missão e estratégia da organização. Estes aspectos são explicados a seguir.

- *Preâmbulo*

A fundamentação de um código é tipicamente apresentada no preâmbulo do código. O preâmbulo é um pequeno parágrafo (ou parágrafos) introdutório(s) que descreve a finalidade do código e apresenta uma visão geral do conteúdo que deve ser seguido. As dimensões habituais que poderiam ser incluídas no preâmbulo são:

- Por que é necessário um código;
- Propósito do código;
- Como contribui para a cultura da organização;
- A quem (a que partes interessadas) o código se aplica; e
- Um chamado a todas as partes relevantes para que adiram ao espírito e à letra do código.

Segue-se um exemplo de um preâmbulo de código

A governança da Universidade da África do Sul (UNISA) está consagrada na Lei do Ensino Superior 101 de 1997, o Estatuto Institucional, e leva em consideração os estatutos e Códigos de Boa Governança Corporativa relevantes, de modo a reflectir as melhores práticas internacionais.

O Código de Ética e de Conduta é formulado com o intuito de melhorar a qualidade da governança na UNISA.

A ética refere-se aos valores, princípios, normas e padrões que a UNISA promove para orientar e conduzir as suas actividades, relações internas e interacções com pessoas externas. A ética reflecte-se numa motivação que deriva logicamente de princípios éticos ou morais que regem os pensamentos e acções de uma pessoa.

É um requisito político que os funcionários da UNISA se comportem com o mais alto grau de integridade e honestidade em todas as suas relações. Esta é uma responsabilidade que é partilhada de forma igual por todos os membros da comunidade da UNISA, nomeadamente os membros do Conselho da UNISA, a Direcção Executiva, funcionários académicos e administrativos, estudantes e contratados nomeados.

Este Código propõe-se:

- definir a conduta aceitável/inaceitável dos funcionários,
- promover elevados padrões de ética em todos os empreendimentos da UNISA e
- definir um quadro de comportamento e responsabilidades profissionais.

Exemplo de um preâmbulo de código

- **Visão, missão e estratégia da organização**

É igualmente imperioso posicionar o código e o seu conteúdo de modo a que estejam significativamente alinhados e apoiem a visão, missão e, em particular, a estratégia da organização. A visão é o sonho da organização ou um estado em que esta projecta estar num ponto no futuro. A missão descreve a actividade da organização e a forma como esta pretende conduzir essa actividade na concretização da sua visão. A estratégia organizacional e os objectivos estratégicos associados (ou propósitos) descrevem 'o caminho' que a organização precisa de percorrer para alcançar a sua visão e cumprir a sua missão.

Os padrões de ética da organização, representados pelo seu código, conferem a dimensão normativa subjacente à visão, missão e estratégia. Como tal, as expectativas, objectivos, *modus operandi*, focos e pressões que emanam da busca da visão e da realização da missão e estratégia não devem colidir com o espírito normativo da organização nem prejudicá-lo, conforme é articulado no seu código. Na caixa abaixo encontram-se exemplos de estratégias que poderiam desafiar a finalidade de um código.

Estratégias autodestrutivas

- Uma estratégia de apropriação hostil dificilmente poderia ser executada sem graves repercussões éticas
- Uma estratégia de redução de custos resulta inevitavelmente em demissões, que têm implicações éticas devastadoras para os seres humanos que são afectados
- Uma estratégia de rapidez deixa pouco tempo para a reflexão sobre as implicações éticas das decisões empresariais
- Uma estratégia de expansão multinacional implica aventurar-se em novos países e novas culturas que trazem percepções diferentes sobre como conduzir os negócios de forma ética
- Uma fixação nos resultados financeiros e no apaziguamento dos accionistas deixa pouco espaço para considerações de padrões éticos
- Uma estratégia de crescimento agressiva pode levar a organização a negligenciar os mecanismos de controlo que restringem o comportamento antiético

Exemplos de estratégias que poderiam desafiar a finalidade do código

5.3.4. Valores e directrizes comportamentais

O conteúdo principal dos códigos são os valores e o comportamento. Muitos códigos baseados em arquitecturas assentes em valores, nas partes interessadas ou na cidadania são elaborados com recurso a uma abordagem a três níveis:

1. Valores
2. Comportamentos que fluem a partir dos valores
3. Exemplos de comportamento contextual

- **Valores**

Se a estratégia for descrita em termos do 'caminho' que a organização escolhe para a concretização da sua visão e aspirações de missão, então os valores éticos da organização tornam-se os *sinalizadores de estrada* que indicam os limites dentro dos quais a estratégia poderia ser executada.

Os valores éticos referem-se às convicções de uma organização relativamente à interacção moral ideal entre uma organização e as partes interessadas – tais interacções determinam a confiança mútua a longo prazo entre a organização e as partes interessadas. Exemplos de valores éticos típicos são a integridade, a honestidade, a justiça, o respeito, a abertura e o ubuntu.

Nos casos em que estão incluídos num código não só os valores éticos, mas também os valores estratégicos e de trabalho, o código é de facto transformado numa *declaração de valores*, e não num mero código de ética. Contrariamente a uma declaração de valores, um código de ética centrar-se-á exclusivamente nos valores éticos de uma organização.

Os valores éticos referem-se às convicções de uma organização relativamente à *interacção moral* ideal entre uma organização e os seus intervenientes – tais interacções determinam a confiança mútua a longo prazo entre a organização e os seus intervenientes. Exemplos de valores éticos típicos são a integridade, a honestidade, a justiça, o respeito, a abertura e o *ubuntu*.

Caso seja utilizada uma arquitectura baseada em valores na elaboração de códigos, todo o código, ou uma parte substancial dele, é dedicado aos valores éticos da or-

ganização. Os valores identificados são indicados e cada um é definido utilizando uma explicação concisa do significado geral do valor no contexto das actividades da organização. Isto poderia então ser aprofundado descrevendo como cada valor deve ser amplamente aplicado quando se lida com as principais partes interessadas da organização.

- *Directrizes de comportamento*

A arquitectura do código e o formato seleccionado determinam se a aplicação de cada um dos valores deve ser discutida com maior profundidade. Caso seja tomada a decisão de aprofundar os valores, cada um deles é então descrito em termos de *comportamentos específicos*, ou normas de conduta, que demonstrem a aplicação real do valor em contextos e situações empresariais. Os comportamentos associados a cada valor são descritos a seguir com a finalidade de garantir que os comportamentos sejam observáveis e mensuráveis. O código torna-se, então, uma versão muito mais extensa de um clássico código de ética desejável.

O quadro a seguir apresenta exemplos de comportamentos genéricos que muitas vezes devem ser incluídos em códigos.

Precisão dos livros e registos	Actividade de voluntariado dos trabalhadores	Protecção da informação confidencial da empresa
Precisão das contas de despesas	Práticas competitivas justas	Aquisições
Perseguição	Publicidade falsa ou enganosa	Utilização adequada do tempo e dos bens da empresa
Corrupção (incluindo suborno e pagamentos de facilitação)	Fraude	Utilização adequada do poder / autoridade
Uso do computador (e-mail; internet)	Recolha de informação sobre os concorrentes	Protecção da reputação da empresa

Conflitos de interesse	Rumores e boatos	Protecção do ambiente
Contratação / aquisições	Presentes, gratificações, e entretenimento	Protecção de informação pessoal
Discriminação no local de trabalho	Comércio de informação privilegiada	Relações com vendedores / fornecedores
Comunicação electrónica	Utilização de telemóveis durante o horário de expediente	Assédio sexual
Direito dos trabalhadores à privacidade	Branqueamento de capitais	Uso das redes sociais
Saúde e segurança dos trabalhadores	Segurança física	Abuso de substâncias e tabagismo
Roubo dos trabalhadores	Contribuições / actividades políticas	

Comportamentos que podem ser incluídos em códigos

Acrescentar directrizes de comportamento específicas a cada valor torna os valores reais. As organizações limitam-se frequentemente a 'atirar' um conjunto de valores 'as' partes interessadas, na esperança de que todos compreendam automaticamente e apliquem imediatamente os valores. Esta é uma suposição ingénua – as pessoas interpretam o significado dos valores de forma diferente e nem todas as interpretações complementarão necessariamente o 'bem' colectivo, tal como previsto. Os valores éticos são, por natureza, conceitos vagos e abstractos – a palavra integridade, por exemplo, permanece uma palavra na parede ou no código até que seja 'traduzida' em comportamentos observáveis e visíveis que descrevam uma tradução e aplicação concreta do contexto. Palavras como respeito, justiça, honestidade, responsabilidade e outros valores éticos devem receber o mesmo tratamento 'comportamental'.

O simples conhecimento dos valores, e mesmo a compreensão dos comportamentos típicos de cada valor, não garantem o equilíbrio dos valores. Os valores estratégicos, de trabalho e éticos podem ser mal interpretados, na medida em que se tornam, de facto, conceitos opostos. Consideremos o seguinte conjunto simples de três valores organizacionais:

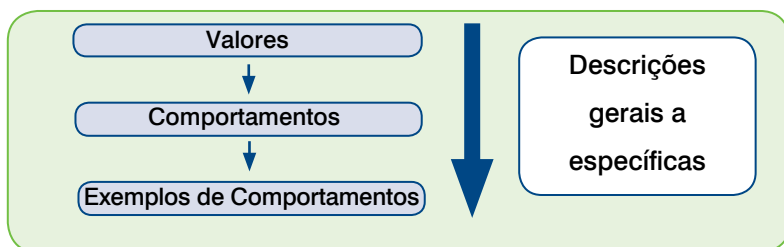
Tipo de valor	Valores da organização X	
	Designação dada pela organização X aos seus valores	Como a organização X descreveu os seus valores
Estratégico	Vencer	Perder não é uma opção
Trabalho	Elevada ética de trabalho	Trabalhamos mais do que todos os outros
Ético	Honestidade	Lidamos directamente

O que aconteceria se a liderança da Organização X enfatizasse e se fixasse no seu valor estratégico ('vencer') e acreditasse que só poderiam 'vencer' quando os funcionários fossem consumidos pela sua ética de trabalho? Como é que os funcionários interpretam os valores estratégicos e de trabalho transmitidos pela sua liderança? Poderia ser, no caso da Organização X, que 'ganhar' e 'trabalhar arduamente' fossem tão importantes que ultrapassassem o valor ético 'nós lidamos directamente'? Os funcionários não teriam, portanto, quaisquer reservas quanto a ignorar a ética para garantir que agradam aos seus líderes que exigem, na percepção dos funcionários, 'vencer a qualquer preço'! Um meta-objectivo de traduzir valores em comportamentos é transmitir o 'equilíbrio' de valores e deixar claro que *todos* os valores de uma organização, e particularmente os seus valores éticos, devem ser igualmente respeitados.

- **Exemplos de comportamentos**

O formato do código determina se existe 'espaço' no conteúdo do código para exemplos práticos típicos que demonstrem uma directriz comportamental específica. O fornecimento de exemplos de conduta pode, evidentemente, expandir o código e transformá-lo num documento muito extenso. As organizações normalmente optam por incluir exemplos de comportamento nos seus códigos quando existem padrões recorrentes de transgressões éticas.

Resumindo, o diagrama a seguir representa o fluxo a três níveis dos valores até aos exemplos num código.



O fluxo a três níveis, dos valores até aos exemplos

O quadro que se segue contém exemplos da tradução de valores em comportamentos quando se utiliza uma abordagem a três níveis.

Valor	Declaração de Comportamento	Exemplo de Comportamento
Respeito	Tratamos todos as nossas partes interessadas com a máxima dignidade e respeito	Usamos sempre linguagem e tom profissional com clientes difíceis; ouvimos-os com paciência e respondemos às suas legítimas expectativas
Justiça		Pagamos aos nossos fornecedores no prazo de 30 dias após a emissão da factura
Honestidade	Somos justos com os nossos fornecedores e respeitamos a sua necessidade de ter negócios sustentáveis	Mantemos os nossos funcionários informados atempadamente sobre todas as decisões de desenho organizacional que os possam afectar
Abertura	Dizemos a verdade aos nossos funcionários	Os fornecedores podem acompanhar o progresso das suas propostas e cotações; todos os concorrentes mal sucedidos são notificados das decisões finais de aquisição no prazo de 30 dias após a finalização das mesmas e são comunicadas os motivos justificados para o insucesso

Tradução de valores em comportamentos

5.3.5 Estruturas, processos e recursos de apoio

Uma vez formulados os valores e os comportamentos desejados, o código ainda não está completo. A maioria das organizações inclui no final do código, ou como apêndices, mais conteúdos auxiliares. Estas estruturas, processos e recursos de apoio poderiam incluir:

- Directrizes para a tomada de decisões éticas
- Aconselhamento ético
- Declarações
- Canais de comunicação seguros
- Referências a outros recursos
- Ligações para políticas éticas
- Sanções
- Estruturas de governança e gestão da ética organizacional

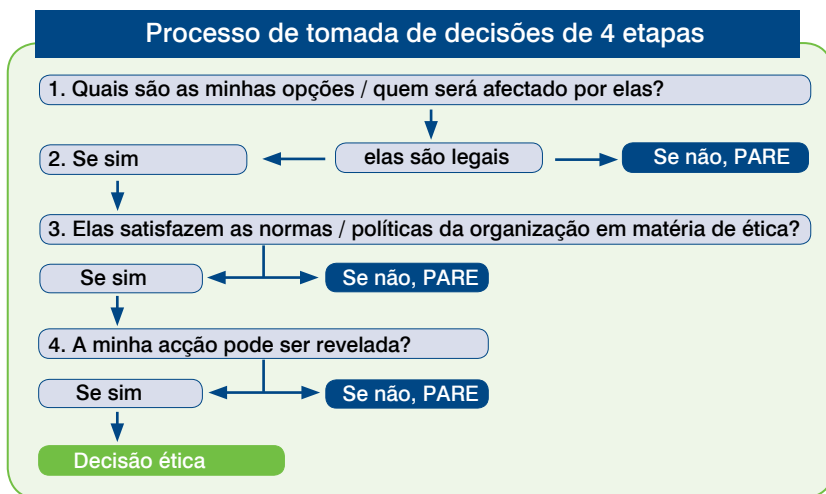
Cada um dos aspectos acima referidos será discutido mais adiante.

- *Directrizes para a tomada de decisões éticas*

Há situações em que por vezes são fornecidas directrizes para a tomada de decisões éticas, a fim de facilitar aos leitores do código a compreensão das implicações éticas da adesão ou não às directrizes, bem como a tomada de decisões éticas informadas. Estas directrizes podem, por exemplo, ser apresentadas como um fluxograma de tomada de decisões ou uma lista de verificação de questões apropriadas que podem ser colocadas quando confrontadas com um desafio ético. Em alguns casos, os desafios éticos específicos da indústria ou organização são apresentados em formato de pequena vinheta ou estudo de caso, após o que são analisados através da aplicação do fluxograma de tomada de decisões ou de uma lista de verificação de perguntas.

No diagrama abaixo é apresentado um modelo típico de fluxograma de tomada de decisões éticas.

Há situações em que por vezes são fornecidas directrizes para a tomada de decisões éticas, a fim de facilitar aos leitores do código a compreensão das implicações éticas da adesão ou não às directrizes.



Modelo de tomada de decisões éticas

As listas de verificação das questões que podem ser colocadas para determinar o possível impacto das decisões éticas variam entre organizações. Um exemplo de tal lista de verificação está incluído no documento da PricewaterhouseCoopers (PwC) intitulado 'Fazer a coisa certa - à maneira da PwC'. A empresa aconselha os seus funcionários a fazerem as seguintes perguntas quando são confrontados com uma decisão de natureza ética:

1. É contra os padrões da PwC ou profissionais?
2. Parece certo?
3. É legal?
4. Irá reflectir-se negativamente em si ou na PwC?
5. Quem mais poderá ser afectado por isso (outros na PwC, clientes, você, etc.)?
6. Sentir-se-ia embaraçado se outros soubessem que tomou este rumo de acção?
7. Existe alguma opção alternativa que não represente um conflito de natureza ética?
8. Como ficaria nos jornais?
9. O que pensaria uma pessoa razoável?
10. Consegue dormir à noite?

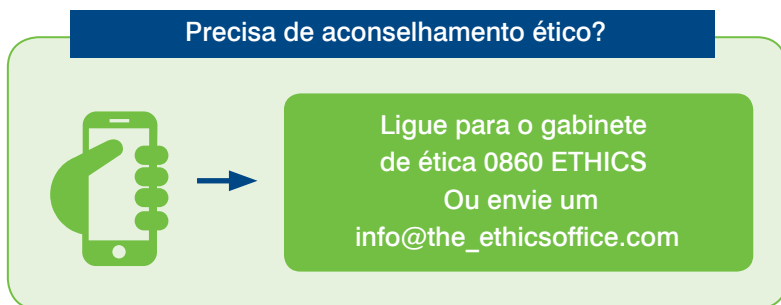
Exemplo de perguntas para orientar a tomada de decisões éticas

- *Aconselhamento ético*

Muitas vezes os funcionários não têm forçosamente a necessidade de participar comportamentos antiéticos (denunciar), mas podem ter preocupações ou perguntas sobre como lidar com os desafios éticos do dia-a-dia. As questões típicas sobre as quais os trabalhadores podem procurar aconselhamento são as seguintes:

- Um colega de trabalho está a namoriscar comigo. Isso é assédio?
- Haverá um conflito de interesses se eu pertencer ao conselho de direcção da escola que os meus filhos frequentam?
- Um fornecedor convidou-me para assistir a um jogo de futebol, entradas pagas por ele, no sábado. Posso ir?
- Quero levar um cliente a almoçar. Será que a empresa pagará o vinho, no caso de bebermos?

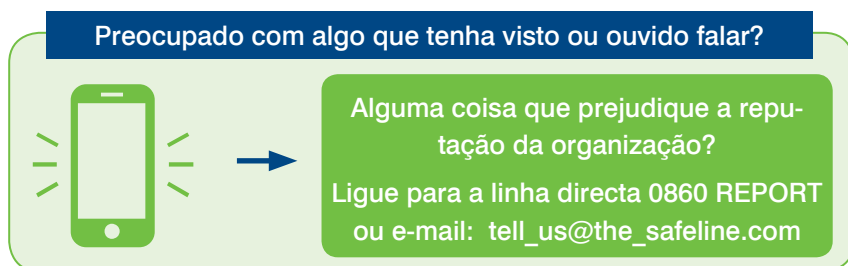
As pessoas que lêem códigos podem não encontrar respostas directas a tais perguntas no código. Além disso, um código nunca pode abranger todas as questões relacionadas com a ética que possam ocorrer. Por isso, os interessados precisam de aconselhamento sobre como interpretar as directrizes dos códigos e, portanto, precisam de ter acesso a uma entidade ou 'helpdesk' (balcão de atendimento) onde possam obter respostas, por exemplo, o gabinete de ética. É imperioso incluir os dados de contacto do serviço de aconselhamento ético no conteúdo auxiliar do código, como se pode ver na ilustração abaixo.



Exemplo de uma referência a um serviço de aconselhamento

- *Canais de denúncia seguros*

Quando os funcionários observam uma conduta não ética ou suspeita, devem ser-lhes oferecidos canais para denunciar tal conduta em segurança. Estes canais podem incluir canais internos e externos para a denúncia de condutas. Orientações sobre estes canais internos e externos de denúncia segura de condutas podem ser normalmente fornecidas como parte do conteúdo auxiliar de um código (como pode ser visto na ilustração abaixo). Nos casos em que as organizações oferecem a oportunidade de comunicar de forma confidencial e anónima a uma entidade de denúncia segura, o procedimento para a apresentação de tais relatórios pode ser delineado de forma sucinta no código. Devem ser fornecidos todos os dados de contacto relevantes da entidade de participação segura (geralmente operada externamente).



Exemplo de referência a um serviço de denúncia seguro

O código poderia também conter directrizes sobre o âmbito e a profundidade da informação exigida quando da denúncia de condutas não éticas observadas na organização. Podem ser oferecidas garantias sobre a confidencialidade da informação facultada, até que ponto será respeitado o anonimato do denunciante e como este será protegido. As organizações podem também optar por ser claras quanto ao que é uma denúncia maliciosa ou vingativa, contrariamente à denúncia de acções fraudulentas e não éticas reais de que os partes interessadas possam ter conhecimento.

- *Referências a outros recursos*

Algumas organizações optam por incluir referências a outros recursos no código para ajudar os leitores a entender o conteúdo e a aplicação do código. Como tal, poderia haver uma secção no código que fornecesse ao leitor informações sobre documentos

específicos que o pudessem ajudar a entender melhor o propósito e o conteúdo do código. A seguir são apresentados alguns exemplos de tais documentos:

- Directrizes em matéria de Governança Corporativa
- Legislação local e internacional relevante para a compreensão e interpretação do código (por exemplo, a Lei de Protecção de Informações Pessoais (POPI) na África do Sul, a Lei Sarbanes-Oxley nos EUA ou a Lei de Alteração de Divulgações Protegidas na África do Sul)
- Regulamentos específicos da indústria
- O Pacto Global das Nações Unidas
- As directrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre a prevenção da corrupção.

- *Ligação às políticas éticas*

Muitas vezes, os códigos contêm referências ou ligações a outras políticas internas relacionadas com a ética. Nas versões impressas dos códigos haverá apenas uma lista de políticas relevantes relacionadas com a ética, com indicação de onde se pode ter acesso a estas políticas. As organizações também publicam os seus códigos e políticas na sua intranet. Neste último caso, poderão estar disponíveis referências a outras políticas éticas sob a forma de ligações 'em directo' que levam os utilizadores directamente às políticas. As políticas típicas relacionadas com a ética são:

- Anti-suborno
- Recrutamento e verificação do pessoal
- Remuneração dos funcionários
- Aquisições
- Divulgações protegidas (denúncia)
- Conflitos de interesse
- Presentes
- Assédio sexual
- Bullying / Perseguição

- *Sanções*

É por vezes necessário empregar a abordagem do chamado 'acicate' (incentivo) para evitar comportamentos antiéticos, especialmente em organizações que funcionam numa indústria de alto risco.

Os códigos também podem indicar sanções por transgressões do código. Embora o tom negativo invocado ao declarar sanções possa claramente reduzir um tom inspirador positivo, é por vezes necessário empregar a abordagem do chamado 'acicate' (incentivo) para evitar comportamentos antiéticos, especialmente em organizações que funcionam numa indústria de alto risco (por exemplo, a banca). A inclusão de sanções é, em grande parte, uma característica de um código de conduta. Os códigos de ética desejáveis raramente contêm informações sobre possíveis sanções.

As consequências, por exemplo, uma acção disciplinar ou mesmo o despedimento sumário por violação do código, também podem ser incluídos no conteúdo auxiliar. Algumas organizações podem incluir, como anexo aos seus códigos de conduta, por menores sobre (1) categorias de conduta irregular, (2) sanções aplicáveis para cada categoria de conduta irregular e (3) uma indicação da gravidade da categoria de conduta irregular. Um exemplo de tal categorização de conduta irregular é apresentado no Anexo A do presente livro.

Alguns códigos também indicam o que poderia acontecer as partes interessadas contratados que tenham conhecimento de comportamentos antiéticos que observaram, ou de que tenham tido conhecimento, mas não os tenham denunciado. O conhecimento de violações por parte de colegas, mas que não actuam sobre as mesmas, pode levar a que sejam rotulados como cúmplices. As consequências punitivas de tal inacção também podem ser descritas nas sanções.

- *Estruturas de governança e gestão da ética organizacional*

Também pode ser incluída no código uma referência às estruturas relevantes de governança e gestão da ética organizacional. Esta prática aplicar-se-ia normalmente apenas a grandes organizações com múltiplas divisões, operações regionais e estruturas abrangentes de governança e gestão de ética. Esta informação poderia ser apresentada na forma de uma tabela concisa, como a seguir se descreve.

Designação (se necessário/aplicável)	Nomes	Contacto (se for aplicável)
Presidente da Comissão de Ética do órgão directivo		
Campeão de ética		
Director de ética do grupo		
Profissional(is) de ética sectorial/ regional		
Gestão de risco		
Investigação forense		
Gestão de recursos humanos		
Relações laborais e representação dos sindicatos		
Legalidade e conformidade		

Estruturas de governança e gestão da ética organizacional relevante

É discutível se os nomes dos funcionários e os seus contactos, tal como se indica no quadro acima, devem ser incluídos no código. Por um lado, é um facto que as pessoas seguem adiante e os seus contactos mudam. Por outro lado, tal informação é considerada suficientemente importante para ser incluída nos códigos. A actualização desse tipo de informação pode ser facilmente feita quando o código estiver disponível em formato electrónico. Mesmo que os códigos sejam impressos, devem ser revistos anualmente e a informação pode ser alterada durante o processo de revisão.

5.4. Tom do código

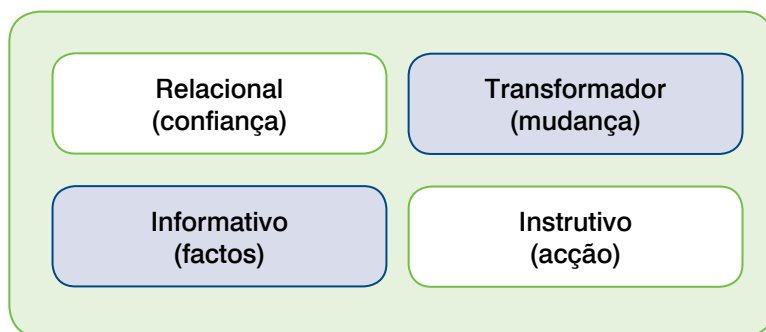
O tom no contexto dos códigos de ética refere-se ao sentimento ou disposição geral que se tem ao ler ou ouvir o conteúdo de um código de ética.

Um aspecto muito importante, mas muitas vezes negligenciado no processo de elaboração, é o tom do código. O tom no contexto dos códigos de ética refere-se ao sentimento ou disposição geral que se tem ao ler ou ouvir o conteúdo de um código de ética.

O tom refere-se, assim, ao que está escrito entre as linhas de um código. Por exemplo, quando leio um código, será que tenho a sensação de que a organização confia ou desconfia de mim? Ou será que me sinto seguro ou receoso quando leio ou ouço um código?

A razão pela qual o tom de um código é tão importante, é que se houver um conflito entre o tom e o conteúdo, a sua credibilidade pode ser afectada negativamente. O mesmo se passa se houver um conflito entre o tom e a finalidade do código. Por exemplo, se a finalidade for inspirar confiança entre as partes interessadas na ética da organização, mas o tom subjacente for punitivo, o código não conseguiria atingir a sua finalidade.

Um modelo útil para identificar o tom de um código é fornecido por um quadro de comunicação organizacional, que foi introduzido por Quinn e outros (1991) e Stevens (1996). Este quadro é denominado 'Quadro de Valores Concorrentes' e identifica quatro tons distintos de comunicação organizacional, nomeadamente, (a) relacional, (b) transformador, (c) informativo e (d) instrutivo. Estes quatro tons são apresentados na tabela a seguir.



Quadro de Valores Concorrentes, Quinn et al., 1991

Um aspecto distintivo do ‘Quadro de Valores Concorrentes’ é que os quadrantes opostos do quadro entram em conflito uns com os outros.

Quando o tom da comunicação organizacional é relacional, ele transmite confiança. Quando o tom é transformador, comunica-nos que se espera uma mudança. No caso de um tom informativo, a intenção é transmitir factos, enquanto que no caso de um tom instrutivo transmite que é necessária acção.

Um aspecto distintivo do ‘Quadro de Valores Concorrentes’ é que os quadrantes opostos do quadro entram em conflito uns com os outros. Isso implica que um tom relacional entra em conflito com um tom instrutivo, enquanto que um tom transformador entra em conflito com um tom informativo, e vice-versa.

Isto tem uma implicação importante para os códigos de ética. Se o propósito de criar um código era inspirar confiança (comunicação relacional) nas partes interessadas da organização, mas o seu tom subjacente é instrutivo, haverá um choque entre o propósito e o tom do código que irá prejudicar a sua capacidade de servir o seu propósito. De forma semelhante, se a finalidade do código for introduzir alterações na organização, mas o seu tom subjacente for informativo, o propósito de afectar a mudança será prejudicado pelo tom informativo do código.

Por conseguinte, é de importância primordial que o tom de um código esteja alinhado com a sua finalidade e conteúdo. É aconselhável que os responsáveis pela elaboração do código testem os pontos de vista de uma variedade de partes interessadas sobre a forma como percebem o tom subjacente de um código. Caso haja divergências entre o código e a finalidade pretendida ou o conteúdo do código, este deve ser revisto a fim de alinhar o seu tom, a sua finalidade ou o seu conteúdo.

Após o desenvolvimento de um código de ética, recomenda-se que este seja revisto em função de um padrão de melhores práticas. Embora o ideal seja que esta revisão tenha lugar antes da publicação do código, também é possível fazer tal revisão em qualquer fase do ciclo de vida de um código. De preferência, esta revisão deve ser feita por um perito objectivo, interno ou externo, que não tenha estado envolvido na elaboração do código, pela simples razão de que não é boa prática corrigir o seu próprio trabalho de casa.

Tal revisão deve considerar tanto a forma como o conteúdo do código. Na secção seguinte, são fornecidas directrizes para a revisão do código em função dos padrões das melhores práticas.

6.1. Aspectos relativos à forma para análise

Devem ser analisados os seguintes aspectos da forma do código:

- *Clareza do propósito: O propósito do código é claro?*

Um código deve ser sempre desenhado para servir um ou mais objectivos específicos. Quando o código tiver sido concluído, deve-se avaliar se pelo seu formato e conteúdo, fica claro que o código serve, de facto, o fim a que se destina.

O propósito de um código pode ser declarado de forma explícita, ou pode ficar implícito no código. É também possível que o seu propósito seja especificado numa mensagem, por exemplo pelo PCE da organização, que faz parte do conteúdo auxiliar que acompanha um código. Independentemente de o propósito do código ser explícito ou ficar implícito, deve ser claro para o público-alvo que propósito(s) o código está a servir. Se tal não for o caso, o código deve ser revisto a fim de garantir que o seu público-alvo esteja esclarecido quanto ao seu propósito.

- *Compreensibilidade: O código está escrito de uma forma que seja compreensível para o seu público-alvo?*

É importante que o código não seja escrito numa linguagem legalista que só seja compreensível para uma pequena parte dos leitores previstos do código.

Recomenda-se vivamente que a revisão final da linguagem do código seja feita por um escritor profissional ou editor de língua, ou mesmo por um poeta.

Caso o código se destine apenas aos funcionários de uma organização, deve-se determinar os níveis mais baixos de proficiência linguística dos funcionários e garantir que o código seja redigido a um nível linguístico que lhes seja compreensível. Além disso, deve determinar-se qual é a língua materna (língua nativa) dos funcionários e consequentemente, se possível, disponibilizar o código nas principais línguas faladas pelos funcionários.

Na eventualidade de o público-alvo do código não incluir apenas funcionários, mas também, por exemplo, membros do órgão directivo, fornecedores, parceiros de negócios, clientes ou o público em geral, então devem ser aplicadas as mesmas considerações mencionadas acima em termos de nível linguístico e língua materna.

Se alguns membros do público visado pelo código forem analfabetos, devem ser usados meios áudio ou visuais para tornar o código acessível a esses elementos.

Recomenda-se vivamente que a revisão final da linguagem do código seja feita por um escritor profissional ou editor de língua, ou mesmo por um poeta.

- **Tom:** *O tom do código está alinhado com o seu propósito e conteúdo?*

É importante verificar se o tom do código está alinhado com o propósito pretendido e com o seu conteúdo.

O 'Quadro de Valores Concorrentes', abordado na secção 5.4, pode ser utilizado para definir o tom do código. Após o tom ter sido determinado, deve ser feita uma avaliação para determinar se existe alinhamento ou choques entre o tom, o propósito e o conteúdo do código.

É aconselhável verificar com base numa amostra variada do público-alvo do código como este percebe o tom do código. Caso sejam identificadas quaisquer discrepâncias entre o tom, o propósito e o conteúdo do código, este deve ser revisto para eliminar tais discrepâncias.

- ***Formato: O formato do código serve o seu propósito?***

O propósito do código determinará qual é o formato mais apropriado para esse código específico. Os diferentes formatos que um código poderia assumir foram abordados na secção 5.2. Foi indicado que os códigos poderiam ser posicionados em qualquer parte de um espectro, desde códigos de ética num extremo, até códigos de conduta no outro extremo do espectro.

Assim que o código estiver completo, deve-se verificar se o seu formato final mantém-se alinhado com o propósito pretendido. Por exemplo, se o formato final de um código for um código de conduta bastante longo, enquanto que o propósito inicial da sua elaboração consistia em criar um código de ética curto e baseado em valores, existe claramente um desfaseamento entre o propósito e o formato do código. Neste caso, o formato e o conteúdo devem ser alterados para que estejam alinhados com o propósito e formato pretendidos.

- ***Arquitectura: O código possui uma estrutura clara e compreensível?***

O código também precisa de ser avaliado para saber se tem uma estrutura clara que o torne fácil de compreender. A este respeito, o código pode ser avaliado em relação aos diferentes desenhos arquitectónicos, ou a uma combinação significativa dos mesmos, aspectos que foram tratados na secção 5.1. Não existe uma estrutura do tipo medida única para todos os códigos de ética ou de conduta. O que importa é se a estrutura do código transmite o seu conteúdo de uma forma clara e compreensível e se a arquitectura do código é apropriada para o fim a que este se destina. Caso o código não seja aprovado no teste, é necessária uma revisão séria da sua arquitectura.

- ***Acessibilidade: É fácil encontrar o que se procura no código?***

O código deve ser avaliado quanto à facilidade de se encontrar o que nele se

procura. A acessibilidade do código é, em grande medida, determinada pela sua arquitectura. Se um código tiver uma estrutura clara, será mais fácil descobrir em que secção se pode encontrar o que se procura. Se alguém, por exemplo, desejar saber quais são os padrões de ética que os fornecedores devem respeitar e se o código tiver um desenho baseado nos ipartes interessadas (ver 5.1.2.), deverá ser bastante fácil identificar a secção relevante do código que trata especificamente dos fornecedores.

Em códigos de formato mais longo, tais como códigos de conduta, um índice e até mesmo um glossário poderiam melhorar ainda mais a acessibilidade de um código.

- *Público-alvo: Está claro a quem o código se aplica?*

O propósito pretendido do código determinará qual será o seu público-alvo. Por outras palavras, está claro da leitura do código para que audiência o código o mesmo foi escrito e quem se espera que cumpra as orientações éticas nele contidas?

Se o público-alvo de um código não estiver claro explícita ou implicitamente, este documento precisa de ser revisto. Deve ficar claro se o código se destina apenas a ser seguido pelos funcionários, ou se também se aplica a outros partes interessadas, tais como os membros do órgão directivo, fornecedores e parceiros de negócios.

A coerência lógica interna de um código será, em grande parte, determinada pela existência ou não de uma estrutura arquitectónica clara no código.

- *Coerência lógica interna: As diferentes partes do código formam um documento lógico coerente*

O último aspecto relativo à forma do código diz respeito a se as suas diferentes partes formam um documento coerente em termos de lógica. Se o código aparecer como uma miscelânea de temas éticos seleccionados aleatoriamente, isso compromete seriamente a sua legibilidade e compreensibilidade.

A coerência lógica interna de um código será, em grande parte, determinada pela existência ou não de uma estrutura arquitectónica clara no código. Uma estrutura arquitectónica tão clara garantirá que as diferentes partes do código formem um todo coerente.

Caso uma avaliação do código revele uma falta de coerência lógica, este deve ser objecto de uma revisão profunda para corrigir a sua arquitectura básica.

6.2. Aspectos de conteúdo para revisão

Os seguintes aspectos do conteúdo de um código também devem ser revistos:

- ***Compreensibilidade: O que é contemplado pelo código?***

Não há necessidade de um código que abarque todas as áreas possíveis relacionadas com a ética das organizações. O que é abrangido por um código é, em última análise, determinado pelo seu propósito. Por exemplo, se um código se destina apenas a orientar os funcionários sobre os padrões de ética de conduta intra-organizacional, o âmbito do conteúdo de tal código limitar-se-ia a questões éticas típicas intra-organizacionais.

Contudo, dependendo do âmbito de um código, faria sentido compará-lo com vários quadros de melhores práticas que contêm orientações sobre o que poderia ou deveria potencialmente ser incluído num código de ética.

Um exemplo desse quadro é o Pacto Global das Nações Unidas, que abrange os temas dos direitos humanos, direitos dos trabalhadores, responsabilidade ambiental e prevenção da corrupção. Outro recurso útil é o Global Business Standards Codex (Codex de Normas Globais Empresariais) (Paine et al, 2005), que abrange os seguintes oito princípios: princípio fiduciário, princípio da propriedade, princípio da fiabilidade, princípio da transparência, princípio da dignidade, princípio da justiça, princípio da cidadania e princípio da capacidade de resposta (que é apresentado no quadro a seguir). Estruturas como as acima mencionadas são úteis para verificar se na elaboração do código não foram deixadas de fora importantes questões de natureza ética.

1. PRINCÍPIO FIDUCIÁRIO: Desempenhar as funções de fiduciário da empresa e dos seus investidores. Realizar os negócios da empresa de forma diligente e leal, com o grau de franqueza esperado de um mandatário.

Diligência	Empresa	Promover os interesses legítimos da empresa de uma forma diligente e profissional
		Manter a saúde económica da empresa
		Salvaguardar os recursos da empresa e garantir a sua utilização prudente e eficaz
		Abster-se de dar presentes e actividades de entretenimento excessivos
	Investidores	Proporcionar um retorno do investimento justo e competitivo (ou melhor)

Excerto do Global Business Standards Codex, Paine et al, 2005:3

Dependendo da arquitectura, também é útil avaliar o conteúdo de um código em relação aos valores da organização, ao seu mapa de partes interessadas materiais, ao perfil de risco ético da organização, ou ao impacto da sua cidadania corporativa.

Caso sejam identificadas quaisquer lacunas no conteúdo, devem ser feitos aditamentos ao código. No entanto, deve ser salientado uma vez mais que nem todos os códigos têm de abarcar de forma exaustiva todas as questões de ética que estejam relacionadas com uma organização. O conteúdo a ser incluído é determinado, em última análise, pelo propósito, formato e público-alvo do código.

- ***Alinhamento com a estratégia: O código está alinhado com os objectivos estratégicos e a identidade da organização***

O código também deve ser avaliado para determinar se está alinhado com o posicionamento estratégico e a identidade da organização. O código não deve existir como algo separado ou isolado dos objectivos estratégicos e da identidade da organização. Deve existir uma ligação explícita entre a visão, a missão, a estratégia e os valores da organização e o código de ética. Esta ligação deve ser tornada explícita no próprio código ou pode, como alternativa, ser articulada no seu conteúdo auxiliar.

- *Conteúdo auxiliar: Que fontes de informação adicionais podem apoiar o código?*

Além do conteúdo do próprio código, também deve ser avaliado se o público a que este se destina deve obter mais informações que o possam ajudar a respeitar o código.

A seguir são apresentados alguns exemplos de conteúdo auxiliar que poderiam ser incluídos ou anexados ao código:

- Orientação na procura de aconselhamento sobre questões de ética;
- Orientação sobre a denúncia de uma conduta não ética;
- Canais para a notificação segura ou confidencial de condutas não éticas;
- Uma lista de recursos que podem ser consultados para aconselhamento adicional sobre conduta ética;
- Uma mensagem dos líderes da organização (por exemplo, PCE ou presidente do órgão directivo) em apoio ao código, ou que clarifique o seu objectivo;
- Uma mensagem dos líderes da organização (por exemplo, PCE ou presidente do órgão directivo) em apoio ao código, ou que clarifique o seu propósito;
- Uma lista de políticas relacionadas com a ética que podem ser consultadas além do código.

Nem sempre é sensato ou prático incluir tal conteúdo auxiliar no próprio código, uma vez que se pode distrair do seu conteúdo e foco, o que também torna o código um documento bastante extenso. Na revisão final de um código de ética, deve ser dada a devida consideração não só ao conteúdo auxiliar necessário, mas também se esse conteúdo auxiliar deve ser incluído ou anexado ao código final.

Uma lista de verificação para revisão do código encontra-se no Anexo B do presente livro.

Nesta secção, a resposta é dada à pergunta *‘Já temos o código. E agora?’*. Todavia, os códigos devem ser ‘preparados’ para a sua aplicação – este aspecto será aprofundado na primeira secção a seguir. A segunda secção contém orientações sobre como os códigos poderiam ser implementados como documentos por direito próprio, que guiam o pensamento e comportamento éticos – a isto se chama implementação primária. A terceira secção aborda a implementação secundária e indica como os códigos de ética podem ser utilizados em conjunto com outras intervenções de gestão de ética. Todavia, o primeiro tópico que merece alguma atenção é a preparação do código para a sua posterior aplicação.

7.1. Preparação para a implementação

Após a conclusão do código em termos de conteúdo, este não pode ser implementado imediatamente. Ainda não foram atendidos os seguintes aspectos:

A organização poderá ficar em boa posição para utilizar um redactor especializado independente que conclua a formulação do conteúdo.

- ***Legibilidade***

É importante que o conteúdo seja apresentado numa linguagem fácil de ler, compreender e falar (consultar também a secção 6.1 sobre linguagem e tom). Além disso, a terminologia utilizada deve ser alinhada com a gíria ou ‘linguagem’ da organização, daí a singularidade do código de cada organização. O requisito de legibilidade deve ser tratado antes da aprovação final do código. A organização poderá ficar em boa posição para utilizar um redactor especializado independente que conclua a formulação do conteúdo. No caso de um breve código desejável, e para garantir que o tom e a redacção possuam um forte carácter motivacional, as palavras e o tom utilizados assemelham-se à escrita de poesia – é necessário compor uma mensagem poderosa para que o código tenha um impacto inspirador. Não esquecer que um código desejável transmite literalmente o espírito do apelo a um comportamento ético.

- ***Controlo de qualidade***

Com vista a assegurar que o resultado do processo de criação do código seja um produto de alta qualidade, as organizações podem mesmo utilizar peritos externos ob-

jectivos no domínio da ética para analisar o conteúdo em termos de lógica, correcção factual, abrangência e utilidade prática. Poderia igualmente ser utilizado o processo de avaliação comparativa para comparar o código com os de outras organizações semelhantes. Também pode ser comparado com as directrizes das melhores práticas em matéria de elaboração de códigos. A Secção 6, assim como o Anexo B deste livro, fornecem directrizes detalhadas sobre os vários aspectos dos códigos que devem ser analisados quanto à sua qualidade e adequação.

- *Apreciação jurídica*

Embora nem todos os códigos devam ser juridicamente vinculativos, um parecer jurídico sobre o seu conteúdo pode ser útil para precaver eventuais acções judiciais que possam ser intentadas contra a organização quando o código for aplicado como parte de um processo disciplinar. Os códigos de *ética* nunca devem ser vistos como um documento juridicamente vinculativo – não faz sentido utilizar um documento inspirador para instaurar um processo contra os transgressores. Por outro *lado*, os códigos de conduta são frequentemente condições de cumprimento de documentos de serviço. Assim, faz todo o sentido que o conteúdo de tais códigos seja examinado por um jurista. Contudo, é crucial que os códigos nunca sejam escritos da mesma forma punitiva que caracteriza muitas peças legislativas. Convém lembrar que os advogados não são especialistas em ética – o espírito dos códigos pode ser comprometido se estes forem redigidos numa linguagem muito legalista.

Um código não precisa de ser apresentado num formato fascinante e brilhante para que o seu conteúdo seja sólido e aceite pelos intervenientes.

- *Publicação*

Um código não precisa de ser apresentado num formato fascinante e brilhante para que o seu conteúdo seja sólido e aceite pelas partes interessadas. Também não tem de ser impresso nos ambientes de trabalho actuais, que não usam papel. No entanto, devem ser carregados no website da organização, de modo a conferir ao documento uma elevada visibilidade e acessibilidade para as partes interessadas internos e externos. Se a organização tiver orçamento suficiente, o produto final poderá ser profissional e artisticamente desenhado para ser apresentado em formato electrónico ou em papel.

Um código embalado desta forma poderia ser amplamente distribuído e tornar-se um documento de que todos na organização se poderiam orgulhar e 'apropriar'. Por conseguinte, talvez seja prudente envolver designers gráficos e especialistas em layout (disposição) de páginas para conferir ao código um 'visual e essência' profissionais. Poderão ser utilizadas ilustrações, gráficos e trabalhos artísticos apropriados para criar um documento de fácil utilização.

As organizações devem estar cientes do facto de que os funcionários e outras partes interessadas mostram-se relutantes em ler documentos extensos. Com vista a garantir que o código seja efectivamente utilizado com regularidade, um formato apresentado profissionalmente com conteúdos formulados de uma maneira concisa atrairá maior curiosidade dos interessados, levando à sua leitura. Os códigos extensos resultam muitas vezes da necessidade de 'abarcas todos os ângulos' de forma abrangente, mas tais documentos raramente são lidos em profundidade. Além de ser impossível dar conta de todos os tipos possíveis de desafios éticos, existem sempre políticas de apoio à ética que poderiam ser revertidas, caso os leitores precisassem de mais detalhes.

As organizações cujas operações se estendem a vários países e culturas devem considerar a possibilidade de traduzir os seus códigos para as línguas locais. Um exemplo de tal prática é a empresa multinacional Johnson & Johnson que ao longo dos anos, traduziu o seu código, a que chama 'O Nosso Credo', para várias línguas diferentes em todo o mundo. Esta é uma abordagem astuta, uma vez que conteúdos éticos que são bastante vagos (por exemplo, valores genéricos) nem sempre são compreendidos da mesma forma por pessoas de línguas e culturas diferentes.

7.2. Implementação prioritária

Os aspectos da aplicação do código primário que serão aqui discutidos são a marca, o lançamento do código, a obtenção de um compromisso mútuo e a sensibilização contínua.

A marca visa estabelecer uma presença significativa e diferenciada para o código na organização, o que o torna topo de gama e atrai e mantém as atenções.

- *Marca do código*

A marca envolve o processo de criação de um nome e imagem únicos para o código na mente das partes interessadas. Ou seja, a utilização de um tema constante ao comunicá-lo as partes interessadas ao longo do tempo. A marca visa estabelecer uma presença significativa e diferenciada para o código na organização, o que o torna topo de gama e atrai e mantém as atenções.

- *Lançamento do código*

Assim que o código tiver sido formalmente adoptado, poderá ser apresentado as partes interessadas de uma maneira memorável. Afinal, foram todos as partes interessadas que prestaram informações sobre os riscos e outros conteúdos incluídos no código e que se espera que se apropriem do mesmo e lhe confirmem o estatuto de ‘documento vivo’ ao longo do tempo. O lançamento poderia tomar a forma de um ou vários eventos numa modalidade de exposição itinerante (roadshow), ou numa plataforma electrónica onde líderes credíveis comunicassem o seu apoio e dedicação ao código ao público da organização.

- *Obtenção de compromisso mútuo*

Algumas organizações optam por realizar uma sessão em que o código de ética é simbolicamente aprovado pelas partes interessadas. Os funcionários poderiam, por exemplo, num acto de demonstração de compromisso com o código, assiná-lo em forma de cartaz durante um evento. Tais gestos de aprovação simbólica nunca devem, no entanto, ser utilizados contra os funcionários de uma forma punitiva no futuro.

As intervenções de marketing e outras de comunicação devem ser utilizadas para ‘levar continuamente o código às pessoas’.

A aprovação simbólica é normalmente reservada aos códigos de ética. Como se trata de *códigos* de conduta, é muitas vezes obrigatório que os funcionários assinem o código para confirmar que leram e compreenderam o seu conteúdo, quer ao aderir à organização, quer mesmo numa base anual. Este último é sobretudo um requisito legal e a assinatura de um código de conduta não contribui realmente para a formação de culturas organizacionais éticas..

- *Sensibilização permanente*

O trabalho árduo não termina depois de o código ter sido elaborado, adoptado e lançado. As intervenções de marketing e outras de comunicação devem ser utilizadas para ‘levar continuamente o código às pessoas’. Isto pode estimular a atenção retida e melhorar a probabilidade de o código ser activamente utilizado para orientar o comportamento e a tomada de decisões. É imperioso que o conhecimento do código e do seu conteúdo por parte dos funcionários e partes interessadas relevantes seja monitorizado continuamente.

7.3. Implementação secundária

Para além de ser utilizado como uma intervenção ética em si, conforme foi anteriormente referido, o código poderia também tornar-se uma componente integrante de muitas outras intervenções de gestão de ética. Uma vez que o código é a constituição ética da organização, o mesmo poderia ser continuamente utilizado para aferir o comportamento ético. Uma tal utilização é referida como implementação secundária do código. Isto manifesta-se durante intervenções de gestão de ética, tais como iniciativas de sensibilização para a ética, programas de formação inicial de funcionários, formação em matéria de ética, utilização do código pelas chefias, orientação ética de outras partes interessadas, reconhecimento da adesão às estipulações do código, comunicação em torno de políticas relacionadas com a ética e acção disciplinar.

Expor os novos funcionários ao ‘bem’ da organização pode constituir um momento de definição de carreira para muitos deles, pois saber o que se espera deles desde o início confere previsibilidade e segurança ao seu ambiente de trabalho.

- *Sensibilização para as questões éticas*

É realmente inútil desenvolver qualquer tipo de programa de sensibilização para as questões éticas sem atribuir ao código um papel proeminente no mesmo. Afinal de contas, um código representa o ‘bem’ colectivo da organização ao proporcionar clareza sobre os padrões e comportamentos éticos desejados. As campanhas de sensibilização devem transmitir o espírito do código e o que ele simboliza. As partes interessadas poderiam então ser orientados sobre como utilizar o código nas suas actividades diárias e quando as decisões são necessárias.

- *Programas de formação inicial de funcionários*

O momento ideal para informar os novos funcionários sobre os padrões éticos da organização é quando estes são admitidos na organização. Expor os novos funcionários ao 'bem' da organização pode constituir um momento de definição de carreira para muitos deles, pois saber o que se espera deles desde o início confere previsibilidade e segurança ao seu ambiente de trabalho. Isto pode tirar dos seus ombros o peso de não estarem seguros quanto ao que se espera deles em termos de ética.

- *Formação em ética*

A ética nem sempre é concreta e precisa – a ética organizacional não é uma ciência exacta. Como tal, utilizar o código durante as oportunidades de formação em ética para traduzir o 'bem' esperado em comportamentos visíveis, para ajudar os funcionários a descobrir exactamente como o código se aplica a eles, o que lhes é exigido e como o código pode ser utilizado para otimizar as decisões éticas é um elemento indispensável na formação neste domínio.

- *Chefias e aplicação do código*

Embora a ética de uma organização seja gerida de uma forma abrangente pelo gabinete de ética, é, em última análise, obrigação das chefias servir de exemplo (ser modelos) neste domínio e criar um ambiente onde a ética possa ser introduzida nas discussões. As chefias podem, assim, familiarizar os seus funcionários com o código e o seu conteúdo, utilizá-lo quando as decisões acarretam consequências éticas, e até reconhecer os funcionários pela interpretação e aplicação de códigos que vão para além do dever, por exemplo, quando alguém decide afastar-se de uma situação potencialmente comprometedora que pode levar a repercussões éticas no futuro.

- *O código e outras partes interessadas*

A utilização do código ao lidar com outras partes interessadas contratados, por exemplo fornecedores, pode trazer certeza sobre o que se espera deles, ou impedi-los de utilizar táticas questionáveis do ponto de vista ético com as quais possam ter conseguido sair impunes no passado. Muitas organizações tornam os seus códigos

parte dos processos de contratação, e até oferecem formação aos seus fornecedores e outras partes interessadas contratados sobre os seus padrões de ética. Várias organizações desenvolvem códigos específicos que se relacionam apenas com os procedimentos de contratação e as suas relações com os fornecedores.

- *Ligação dos códigos a políticas éticas*

Codes of ethics are often the umbrella ethics 'policies' of organisations. As such it provides the context and motivation for the existence and enforcement of other ethics-related policies. There can hardly be communication or training on the application of policies without understanding how these policies relate to the code.

- *Acção disciplinar*

É quase inevitável que se verifiquem transgressões do código de uma organização. Quando isto ocorre, o lado punitivo da gestão da ética é activado, sendo aplicada uma acção disciplinar. As violações específicas das directrizes do código de conduta podem ser utilizadas para (1) avaliar a natureza do comportamento indesejável, (2) fornecer uma base para inquéritos e investigações e (3) determinar o conteúdo da folha de acusação do inquérito e posteriores sanções.

É importante compreender que a implementação de um código deve ser sempre alinhada com o propósito desse código. Os resultados da implementação de códigos baseados em valores são o desenvolvimento de uma cultura ética coerente na organização ao longo do tempo. A ênfase na implementação de códigos de conduta, ou de códigos baseados em regras evitará, na melhor das hipóteses, comportamentos antiéticos e poderá não contribuir directamente para a formação de culturas éticas.

Em suma, a consistência na aplicação do código é o factor determinante definitivo para que um código seja respeitado e continuamente utilizado. 'Temos bons códigos e políticas, mas estes não são aplicados de forma consistente', é um dos cinco principais riscos éticos das organizações. A integridade e a credibilidade de um código dependem, em última análise, da sua aplicação coerente e justa em todos os contextos, divisões e níveis hierárquicos. A forma mais rápida de fazer com que os interessados percam a confiança na credibilidade de um código é, por exemplo, varrer as violações do código pelos altos dirigentes para debaixo do tapete, enquanto outros funcionários são sumariamente punidos ou despedidos por infracções semelhantes.

Os códigos de ética têm o potencial de serem instrumentos essenciais e poderosos para orientar a conduta e a cultura nas organizações. Podem tornar-se documentos vivos que alimentam o espírito das organizações.

As orientações fornecidas neste Manual de Códigos de Ética podem garantir que um código de ética seja desenvolvido de uma forma sistemática e propositada que aumente as hipóteses de o código cumprir o propósito para o qual foi criado. Um código bem elaborado com uma finalidade clara, um formato adequado, um conteúdo relevante e o tom certo é mais susceptível de ter impacto numa organização do que um código com uma estrutura desleixada, falta de coerência lógica e um conteúdo confuso.

Mesmo o código mais bem elaborado pode, ainda assim, não conseguir ter impacto numa organização. Só pode ter impacto numa organização se for devidamente transmitido, adoptado e apoiado pelas chefias a todos os níveis da organização, e aplicado de forma consistente a todos os níveis da organização. Os códigos de ética necessitam de um ecossistema de ética para ganharem vida e prosperarem. Em última instância, um código são palavras no papel que devem ganhar vida e legitimidade através das decisões e acções das pessoas.

Os códigos de ética têm o potencial de serem instrumentos essenciais e poderosos para orientar a conduta e a cultura nas organizações.

- Crane, A., Matten D. & Spence, L.J. 2007. *Corporate social responsibility: Readings and cases in global context*. London: Routledge.
- Edelman. 2020. *2020 Edelman Trust Barometer*. [Online] Disponível em: <https://www.edelman.com/trustbarometer>. (Consultado a 12 de Fevereiro de 2020).
- King Committee on Corporate Governance in South Africa. (2016), *King IV Report on Corporate Governance for South Africa (2016)*. [Online] Disponível em: https://c.ymcdn.com/sites/iodsa.site-ym.com/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_Web-Version.pdf. (Consultado a 29 de Agosto de 2019).
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. & Thompson, M.P. 1991. A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *Journal of Business Communication*, 28(3):213–232.
- Paine, L., Deshpande, R., Margolis, J.D. & Bettcher, K.E. 2005. Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards? *Harvard Business Review*, Dezembro de 2005.
- Rossouw, D. & Van Vuuren L. 2017. *Business ethics (6th Ed.)*. Cape Town: Oxford University Press.
- Rossouw, D. 2018. *The social and ethics committee handbook* (2nd edition). Pretoria: The Ethics Institute. [Online] Disponível em: https://www.tei.org.za/photo-cadownload/Handbooks_Toolkits/SEC%20Handbook_2nd_Final%20for%20upload_March%202018.pdf. (Consultado a 29 de Agosto de 2019).
- Stevens, B. 1996. Using the competing values framework to assess corporate ethical codes. *Journal of Business Communication*, 33(1):71–83.

Anexo A: Categorização da conduta irregular

Category	Infracção por conduta irregular	Infracção					Nível de conduta irregular
		1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	
Assiduidade/ abuso de tempo	Ausência do trabalho sem autorização	1 ^a Advertência por Escrito	Advertência Final por Escrito	Demissão	—	—	Grave
	Atrasos para o serviço/saída mais cedo	Advertência verbal	1 ^a Advertência por Escrito	2 ^a Advertência por Escrito	Advertência Final por Escrito	Demissão	Delito
	Intervalos/ períodos de descanso prolongados	Advertência verbal	1 ^a Advertência por Escrito	2 ^a Advertência por Escrito	Advertência Final por Escrito	Demissão	Delito
	Passar o tempo ociosamente	Advertência verbal	1 ^a Advertência por Escrito	2 ^a Advertência por Escrito	Advertência Final por Escrito	Demissão	Delito
Danos/ abuso de bens	Danos intencionais ou uso indevido de bens	Advertência Final por Escrito	Demissão	—	—	—	Muito Grave
	Danos negligentes de bens	1 ^a Advertência por Escrito	Advertência Final por Escrito	Demissão	—	—	Grave
	Roubo	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
Violência	Ameaças de violência / agressão / intimidação	Advertência Final por Escrito	Demissão	—	—	—	Muito Grave
	Agressão / tentativa de agressão	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Violência física	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Intimidação	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Posse de arma / empunhar arma	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
Fraude e desonestidade	Falsificação de documentos	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Uso incorrecto de fundos	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Prestar falsas declarações	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Realização de trabalho particular não autorizado	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Conflito de interesses	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave
	Não revelação de presentes	Demissão	—	—	—	—	Muito Grave

Modelo de Revisão de Código

Escala de pontuação:

PONTOS	NÍVEL	DESCRIÇÃO
1	Inadequado	Não adere às normas mínimas
2	Médio	Margem para melhorias
3	Excelente	Segue às melhores práticas

A	ASPECTOS DE FORMA	PERGUNTA PRINCIPAL	1	2	3
A1	Clareza de propósito	O propósito do código é claro?			
A2	Compreensibilidade	O código está escrito de uma forma compreensível para o seu público-alvo?			
A3	Tom	O tom do código está alinhado com a sua finalidade e conteúdo?			
A4	Formato	O formato do código serve o seu propósito?			
A5	Arquitectura	O código tem uma estrutura clara e compreensível?			
A6	Acessibilidade	É fácil encontrar o que se procura no código?			
A7	Público-alvo	Está claro a quem o código se destina?			
A8	Coerência lógica interna	As diferentes partes do código formam um documento lógico coerente?			
B	ASPECTOS DE CONTEÚDO				
B1	Compreensibilidade	Todos os riscos e questões relevantes estão contemplados, tendo em conta o propósito do código?			
B2	Alinhamento com a estratégia	O código está alinhado com os objectivos estratégicos e a identidade da organização?			
B3	Conteúdo auxiliar	Que fontes de informação adicionais podem apoiar o código?			

Deon Rossouw é PCE do Instituto de Ética (TEI) e Professor Extraordinário de Filosofia na Universidade de Stellenbosch. Antes de se juntar ao TEI, foi Professor e Chefe do Departamento de Filosofia na Universidade de Pretória.

É um especialista internacionalmente reconhecido em Ética Empresarial e Ética da Governança Corporativa. Escreveu vários livros sobre ética empresarial e publicou em revistas internacionais de renome. Depois de desempenhar o cargo de Presidente Fundador da Rede de Ética Empresarial de África (Business Ethics Network of Africa – BEN-Africa), foi Presidente da Sociedade Internacional de Negócios, Economia e Ética (International Society of Business, Economics and Ethics – ISBEE).

Deon foi membro da Equipa de Investigação do Segundo Relatório King sobre Governança Corporativa para a África do Sul, foi membro da Comissão de Sustentabilidade do Terceiro Relatório King sobre Governança Corporativa para a África do Sul. Presentemente, desempenha funções na Comissão King para a Governança Corporativa na África do Sul, tendo sido reconhecido como Director Certificado pelo Instituto de Directores da África do Sul.

Deon possui uma vasta experiência de formação e consultoria nos sectores privado, público e profissional da África do Sul, noutros países africanos, no Médio Oriente e na Europa. Desempenha funções executivas e não executivas na qualidade de director em vários órgãos directivos.

Leon van Vuuren é Director Executivo de Ética Profissional e Empresarial no Instituto de Ética (TEI). Antes de integrar o TEI em Julho de 2014, foi professor de Psicologia Industrial na Universidade de Joanesburgo, onde leccionou psicologia industrial e ética empresarial e profissional durante 26 anos. Actualmente ocupa o cargo de Professor Auxiliar de Psicologia Organizacional na Universidade da Cidade do Cabo (UCT).

Em 2015 foi nomeado pelo Ministro da Saúde da África do Sul para cumprir um segundo mandato de cinco anos no Conselho Profissional de Psicologia da HPCSA. Nesta qualidade, é membro da Comissão Executiva do Conselho e Presidente da Comissão de Inquérito Preliminar (Comissão de Ética).

Leon publicou inúmeros artigos em revistas académicas internacionais e nacionais. É co-autor de Ética Empresarial (6ª ed., 2017) e é editor de uma série de manuais. Foi o editor fundador do African Journal of Business Ethics (Revista Africana de Ética Empresarial). No que diz respeito à ética organizacional (formação e serviços de consultoria), concentra-se especificamente na formação de liderança ética, na formação de Conselhos de Administração e Comissões Executivas em matéria de ética, na mudança da cultura ética organizacional e na implementação de funções de gestão de ética.



Manual de Códigos de Ética

Os códigos de ética podem ser instrumentos poderosos na definição de padrões de ética e no cultivo de culturas éticas nas organizações. Isto explica por que razão os códigos de ética são muitas vezes considerados como a constituição ética de uma organização. Contudo, os códigos também podem ser meras palavras vãs, sem qualquer efeito sobre a conduta e a cultura. Se um código de ética é um instrumento poderoso ou meras palavras vãs será determinado por uma multiplicidade de factores.

O foco do *Manual de Códigos de Ética* incide em factores que devem ser ponderados no processo de elaboração de um novo código de ética, ou quando se procede à revisão de um já existente. Os códigos de ética são também contextualizados no âmbito da governança e gestão da ética nas organizações em geral. São abordadas questões que devem ser tomadas em consideração para que um código se torne um documento vivo numa organização.

O *Manual de Códigos de Ética* oferece orientação prática às pessoas que ocupam cargos de governança e gestão e que são responsáveis pela elaboração ou implementação de códigos de ética.

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

A nossa visão é: Construir uma sociedade eticamente responsável. Seguimos a nossa visão através da liderança inovadora e de uma oferta relacionada com a ética, que inclui formação, serviços de consultoria, avaliações, produtos e filiação. Trabalhamos com os sectores público e privado e com as associações profissionais.

Todo o trabalho de investigação original produzido pelo Instituto de Ética (TEI), incluindo a Série Manuais de Ética, está disponível gratuitamente no nosso website: : www.tei.org.za