

Ética nas organizações

Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações

Éthique dans les organisations

Partie 2: Guide d'orientation pour l'établissement et la mise en oeuvre de codes d'éthique dans les organisations

Ethics in organizations

Part 2: Guide for the elaboration, implementation and operationalization of ethical codes in organizations

ICS
03.040

DESCRIPTORIOS

Organizações; gestão; planeamento; códigos; estratégia de gestão; qualidade; definições; bibliografia

CORRESPONDÊNCIA

HOMOLOGAÇÃO

Termo de Homologação n.º 107/2010, de 2010-06-29

ELABORAÇÃO

CT 165 (APEE)

EDIÇÃO

Junho de 2010

CÓDIGO DE PREÇO

X015

© IPQ reprodução proibida

Instituto Português da  Qualidade

Rua António Gião, 2
2829-513 CAPARICA PORTUGAL

Tel. + 351-212 948 100 Fax + 351-212 948 101
E-mail: ipq@mail.ipq.pt Internet: www.ipq.pt

Sumário	Página
1 Objectivo e campo de aplicação	7
2 Referências normativas.....	7
3 Planeamento.....	8
3.1 Compromisso da Gestão.....	8
3.2 Definição de responsabilidades da Gestão	9
3.3 Definição da visão e missão da organização	10
3.4 Identificação das partes interessadas (internas e externas).....	11
3.5 Definição do sistema de valores.....	16
3.6 Selecção de abordagens, métodos e ferramentas.....	17
4 Elaboração do código de ética da organização	19
4.1 Relação com visão e missão da organização.....	19
4.2 Definição do âmbito de aplicação do código de ética	20
4.3 Auscultação das partes interessadas (internas e externas).....	21
4.4 Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código	25
4.5 Definição de compromissos das pessoas e da organização	26
4.6 Aceitação do código de ética.....	32
4.7 Identificação de situações-problema	33
5 Implementação e operacionalização do código de ética	33
5.1 Definição do papel da Gestão.....	34
5.1.1 Definição do papel da Gestão na implementação.....	34
5.1.2 Concepção de um sistema de reconhecimentos de boas práticas	35
5.2 Definição de indicadores e metas para o desempenho ético da organização	37
5.3 Processo de comunicação interna e formação	39
5.4 Processo de comunicação externa	41
5.5 Recolha, registo e tratamento de preocupações/situações-problema/denúncias.....	42

6 Monitorização, verificação de eficácia e melhoria contínua	45
6.1 Definição de sistemas de auditoria e controlo	45
6.1.1 Registos	45
6.1.2 Auditoria interna.....	47
6.1.3 Outros mecanismos de verificação	49
6.2 Mecanismos de melhoria contínua	51
6.3 Revisão pela Gestão de topo.....	53
7 Divulgação do desempenho ético da organização	55
7.1 Divulgação a nível interno.....	55
7.2 Divulgação a nível externo	57

Preâmbulo

A presente Norma foi elaborada pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização CT 165 “*Ética nas organizações*”, cuja coordenação é assegurada pelo Organismo de Normalização Sectorial, Associação Portuguesa de Ética Empresarial (ONS/APEE).

Introdução

Ao decidir elaborar e implementar um código de ética, a organização terá como objectivo melhorar de forma continuada o seu desempenho ético e, assim, desenvolver e consolidar relações de confiança e credibilidade com as suas partes interessadas.

Neste sentido, foi publicada em 2007 a NP 4460-1 “Ética nas organizações – Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações”, com o objectivo de fornecer orientações para a criação de um processo estruturado para elaborar e implementar este instrumento para a melhoria do desempenho ético das organizações, bem como a criação de mecanismos para monitorizar a sua eficácia, numa óptica de valor acrescentado para toda a organização.

A NP 4460-1:2007 não define os valores a serem adoptados pelas organizações. Procura antes estruturar um processo faseado para a implementação de um sistema de gestão do desempenho ético, que implica o envolvimento das partes interessadas da organização e deve ser desencadeado e acompanhado pela Gestão de topo.

De forma a facilitar a operacionalização da NP 4460-1:2007 foi, desde início, decidido elaborar uma segunda parte da norma que clarificasse os conceitos e recomendações apresentados na primeira parte, apontando benefícios, riscos potenciais e evidências mínimas relacionadas. Esta decisão foi reforçada pelas recomendações das partes interessadas consultadas ao longo do processo de normalização.

Da mesma forma que NP 4460-1:2007 não procura influenciar o conteúdo do código de ética, também esta NP 4460-2:2009 não pretende estabelecer a filosofia moral mais adequada para cada tipo de organização ou sector de actividade.

Sendo certo que existem múltiplas abordagens e doutrinas éticas, na prática estas não se excluem mutuamente, podendo constituir quadros de orientação ética complementares, aos quais a organização poderá recorrer para conceber e implementar o seu código de ética. No entanto, tal discussão será certamente mais vantajosa no seio de associações sectoriais ou em fóruns onde haja oportunidade de auscultar as partes interessadas relevantes para a organização.

O presente guia, forma com a NP 4460 – 1:2007 um par de normas consistente, fornecendo orientações para a implementação e operacionalização da NP 4460 – 1:2007.

1 Objectivo e campo de aplicação

A presente NP 4460-2:2009 pretende:

- facilitar a elaboração e a efectiva implementação de um código de ética numa dada organização, de acordo com o recomendado na NP 4460-1:2007, *Ética nas organizações*;
- traduzir na prática os conceitos e recomendações da NP 4460-1:2007, de forma a permitir conceber e implementar um sistema de monitorização do desempenho ético da organização, numa perspectiva de melhoria contínua.

A estrutura deste guia está alinhada com a NP 4460-1:2007, apresentando para cada um dos pontos:

- a intenção das recomendações daquela norma, de modo a facilitar a interpretação de cada uma delas, destacando os benefícios associados e os riscos potenciais da sua não aplicação ou aplicação deficiente;
- um conjunto de interrogações que permite às organizações auto diagnosticar o nível de aplicação da NP 4460-1:2007, e da operacionalidade do seu código de ética;
- um conjunto de exemplos de aplicação prática e evidências mínimas relacionadas que permitam aferir o estado da implementação da norma e o nível de desempenho ético da organização.

Ao longo do seu articulado, este guia não pretende ser exaustivo, nem vir a ser utilizado como especificação para efeitos de certificação.

A presente norma é exclusivamente associada à NP 4460-1:2007 e por isso aplicável a qualquer tipo de organização que pretenda definir e implementar um código de ética, tendo em consideração a sua dimensão, sector de actividade, estrutura orgânica, contexto cultural, situacional e geográfico, entre outros.

Assim, procurou-se garantir que os possíveis exemplos aqui apresentados possam ser aplicados em micro-empresas, PMEs, grandes empresas, organismos da Administração Pública, ONGs, e outras. Os exemplos indicados não deverão ser utilizados textualmente em todos os casos, mas serem vistos como elementos inspiradores de possíveis aplicações, avaliados e enquadrados no contexto cultural e situacional de cada organização.

A NP 4460-1:2007 procura salvaguardar um grau de flexibilidade e equilíbrio entre o mínimo requerido para elaborar e implementar códigos de ética, e o opcional ou aconselhado como mais-valia para as organizações que se encontrem num estágio mais elevado de maturidade nesta temática.

2 Referências normativas

O documento a seguir referenciado é indispensável à aplicação deste documento. Para referências datadas, apenas se aplica a edição citada. Para referências não datadas, aplica-se a última edição do documento referenciado (incluindo as emendas).

NP 4460-1:2007 *Ética nas organizações*

3 Planeamento

3.1 Compromisso da Gestão

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>	
<i>Garantir que o compromisso de elaborar e implementar um código de ética é encarado como uma medida estratégica e prioritária para a organização, que é do conhecimento geral e que são afectados os meios adequados para a sua concretização.</i>	
<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none">• Garantia de visibilidade e prioridade efectiva na concretização dos objectivos assumidos em relação à melhoria do desempenho ético da organização.• Maior probabilidade de sucesso na elaboração, aceitação e implementação do código de ética.• Estímulo ao envolvimento das partes interessadas na prossecução do objectivo de melhoria do desempenho ético da organização.	<ul style="list-style-type: none">• A inexistência do compromisso explícito da Gestão de topo limita a mobilização interna e compromete a integração dos objectivos e das práticas éticas na política geral da organização.• Caso a Gestão de topo não reforce regularmente este compromisso pode-se gerar a ideia que o desempenho ético não é um assunto prioritário para a organização e, inclusive, levar à interrupção do processo.

<i>Auto diagnóstico</i>
<ul style="list-style-type: none">• Existe algum elemento formal no qual é assumido o compromisso da Gestão de topo em levar a cabo a elaboração e implementação do código de ética da organização? Esse elemento é do conhecimento de toda a organização?• Estão garantidas as condições necessárias para a realização do processo?• Este compromisso está integrado na política geral da organização?• Neste compromisso estão definidos objectivos gerais para o desempenho ético da organização?• Existem evidências do respeito, pela Gestão de topo, do compromisso assumido?

<i>Possíveis exemplos de aplicação prática</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado formal da Gestão de topo a assumir o compromisso perante toda a organização. • Divulgação interna através de múltiplos meios, tais como: intranet, quadros, brochuras, jornais da empresa, reuniões formais, inclusão em acções de formação, cartas aos colaboradores, entre outros. • Divulgação externa do compromisso, se julgado oportuno e conveniente.
<i>Evidências mínimas relacionadas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Acta da reunião formal da Gestão de topo onde foi decidido iniciar o processo. • Documentação utilizada na divulgação do compromisso à organização e/ou para o exterior. • Evidências da exemplaridade dos gestores de topo no cumprimento do compromisso assumido.

3.2 Definição de responsabilidades da Gestão

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>	
<p><i>Garantir que o compromisso assumido e formalizado pela Gestão de topo é concretizado através da definição do processo de elaboração e implementação do código de ética da organização, nomeadamente na atribuição da autoridade e das responsabilidades, dos meios afectos e dos prazos.</i></p> <p><i>No caso de a organização optar pelo recurso a uma figura externa e independente deverá garantir que esta é uma pessoa idónea, reconhecida e respeitada pelo seu conhecimento, isenção e passado exemplar.</i></p>	
<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • A existência de um plano concreto, com meios e responsabilidades definidas, possibilita o controlo efectivo do processo e aumenta a probabilidade de sucesso. • Aumenta a credibilidade do processo junto das partes interessadas. • O recurso a uma figura externa independente da organização garante uma maior transparência e isenção na resolução dos possíveis conflitos de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • A não existência de um plano concreto põe em causa o compromisso da Gestão de topo. • A interferência no processo de arbitragem de uma figura externa, não reconhecida como idónea, isenta e respeitada pelo seu conhecimento, pode gerar falta de credibilidade e transparência no processo.

Auto diagnóstico

- Existe um plano concreto para a elaboração e implementação do código de ética, aprovado pela Gestão de topo? Estão definidas e atribuídas a autoridade e as responsabilidades? Estão atribuídos os meios e definidos os respectivos prazos?
- Existe um mecanismo de controlo do plano de elaboração e implementação do código de ética da organização?
- Foram claros e oportunamente comunicados os critérios e o processo que levaram à designação de uma figura externa independente da organização? Foram consideradas as necessidades e expectativas das partes interessadas internas e externas?

Possíveis exemplos de aplicação prática

- Elaborar um plano onde fiquem definidas as grandes etapas da elaboração e implementação do código de ética, expressando a autoridade, as responsabilidades, meios afectos e prazos.
- Criar um mecanismo regular de controlo deste plano e de informação à Gestão de topo sobre a sua evolução, bem como, a eventual tomada de medidas correctivas que garantam a concretização do plano.
- Auscultar os representantes dos colaboradores e outras partes interessadas internas, no caso de se optar pelo recurso a uma figura externa e independente da organização.

Evidências mínimas relacionadas

- O plano aprovado pela Gestão de topo.
- Evidências das acções de controlo do plano definido e da eficácia das medidas correctivas que tiverem sido tomadas.
- O processo e os critérios que sustentaram a nomeação da figura externa independente à organização.

3.3 Definição da visão e missão da organização

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir, através da formalização da visão e da missão, que a organização tem objectivos claros de longo prazo, incluindo os de desempenho ético, e procura motivar todos os colaboradores a envolverem-se neste processo.

NOTA: Esta secção não necessita de esclarecimentos adicionais. Para mais informação sobre a definição da visão e missão de uma organização recomenda-se a leitura e aplicação da norma NP 4460-1:2007.

3.4 Identificação das partes interessadas (internas e externas)

Intenção da NP 4460-1:2007	
Garantir que são identificadas todas as partes interessadas da organização, internas e externas, que afectam ou são afectadas pelo desempenho ético da organização e, posteriormente, seleccionadas aquelas que são significativas ou relevantes para estabelecer um diálogo em relação às expectativas de desempenho ético da organização.	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none">• A tomada de consciência por parte da organização das suas partes interessadas internas e externas.• A identificação clara das partes interessadas com quem dialogar sobre as questões do desempenho ético da organização.	<ul style="list-style-type: none">• Não abranger partes interessadas que possam ser ou vir a ser significativas para a organização restringe a identificação das suas preocupações e expectativas.

Auto diagnóstico
<ul style="list-style-type: none">• Existe algum mecanismo/procedimento na organização que permita a identificação e revisão das partes interessadas relevantes? Os critérios estão definidos?• Estão identificadas as pessoas ou entidades que podem afectar ou ser afectadas pela actividade, cultura e valores da organização, no presente e no futuro, e que podem ser ou vir a ser consideradas como partes interessadas da organização?• Estão identificadas as partes interessadas mais relevantes para a actividade actual ou futura da organização?• Existem outras partes interessadas para além das anteriormente consideradas? Que outras implicações poderão existir para a organização face às novas partes interessadas?

Possíveis exemplos de aplicação prática
<p>No âmbito do processo de identificação das partes interessadas deverão ser seleccionadas aquelas que são consideradas mais relevantes para a organização. Para esta selecção deverão ser definidos critérios específicos de relevância que a organização considere adequados para a sua actividade e para os seus produtos e/ou serviços.</p> <p>Deste modo, deverá ser definido e implementado um procedimento para a identificação das partes interessadas da organização e para a selecção das partes interessadas relevantes. Nesse procedimento devem estar definidas as metodologias a adoptar e as respectivas responsabilidades. Deve ser definida também a periodicidade prevista para a revisão da identificação das partes interessadas.</p> <p>Na identificação e selecção das partes interessadas relevantes deverão ser consideradas as seguintes</p>

etapas:

- listar as partes interessadas que podem afectar ou ser afectadas pelas actividades da organização ou pelo seu desempenho e agrupar as mesmas por categorias;
- analisar a relevância das partes interessadas, estimando o potencial e o tipo de influência de cada uma no desempenho ético da organização e vice-versa;
- seleccionar as partes interessadas relevantes. A relevância das partes interessadas deve ter em conta a escala, a natureza e a localização geográfica das actividades e produtos e/ou serviços da organização.

Adicionalmente, a identificação das partes interessadas deve ter em conta os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação:

Vínculo – as partes interessadas para com as quais a organização tem, ou poderá vir a ter no futuro, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de regulamentos, contratos, políticas ou códigos de conduta (por exemplo, colaboradores, autoridades locais, entidades reguladoras, sindicatos).

Influência – as partes interessadas que influenciem ou possam vir a influenciar a capacidade da organização atingir os seus objectivos, independentemente das suas acções serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho (por exemplo, autoridades locais, accionistas e grupos de pressão).

Proximidade – as partes interessadas com as quais a organização interage mais, incluindo as partes interessadas internas (por exemplo, colaboradores e accionistas), as partes interessadas com relações, de longa data (por exemplo, parceiros de negócio), as partes interessadas das quais a organização depende nas suas operações do quotidiano (por exemplo, autoridades locais, fornecedores locais ou empresas de trabalho temporário) e as partes interessadas que coexistem na vizinhança das instalações da organização (permanentes ou temporárias).

Dependência – as partes interessadas que estão directa ou indirectamente dependentes das actividades e produtos da organização em termos económicos ou financeiros (por exemplo, empregador único na localidade ou fornecedor único de bens ou serviços), ou em termos de infra-estrutura regional ou local (por exemplo, escolas, hospitais) e de satisfação de necessidades básicas (por exemplo, fornecimento de medicamentos, água ou electricidade). Deve atender-se ao grau de dependência das partes interessadas, sendo de considerar as que têm maior dependência da organização (por exemplo, colaboradores e as suas famílias, clientes directos ou indirectos que dependem dos produtos da organização para a sua saúde e segurança, fornecedores para quem a organização seja o cliente dominante).

Representação – as partes interessadas que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente representar e reclamar em nome de outros indivíduos (por exemplo, representantes da comunidade local e de consumidores, associações sindicais, organizações não governamentais, “franchisados”). Estão aqui incluídos os representantes das partes interessadas sem voz (por exemplo, o ambiente e as gerações futuras).

A organização deve documentar esta informação e mantê-la actualizada.

O quadro seguinte apresenta exemplos possíveis de definição de critérios de relevância e selecção das partes interessadas relevantes de diversos tipos de organizações:

Partes interessadas internas	Critério de relevância	Exemplos de partes interessadas potencialmente relevantes
Colaboradores (todas as organizações)	Vínculo com a organização	<p>Colaboradores a tempo inteiro</p> <p>Colaboradores a tempo parcial</p> <p>Colaboradores com vínculo directo – com contrato de trabalho directo com a organização, independentemente da sua duração (sem termo, a termo incerto ou a termo certo).</p> <p>Colaboradores com vínculo indirecto – com relação de trabalho sem vínculo directo à organização. Exemplo: trabalho temporário</p> <p>Colaboradores destacados – colocados em clientes, fornecedores ou em locais geográficos distintos</p> <p>Colaboradores em regime de trabalho no domicílio ou teletrabalho</p> <p>Colaboradores com responsabilidade de gestão a todos os níveis</p> <p>Colaboradores com responsabilidade de representação legal</p>
Representantes internos da organização e dos seus colaboradores	Representatividade	<p>Comissões de trabalhadores</p> <p>Comissões de segurança, higiene e saúde no trabalho</p> <p>Representantes sindicais</p> <p>Órgãos de informação e consulta</p> <p>Representantes em fóruns europeus</p>

Partes interessadas externas	Critério de relevância	Exemplos de partes interessadas potencialmente relevantes
Fornecedores (de bens e serviços)	<p>Importância do produto/serviço fornecido para a relação entre as organizações</p> <p>Dependência económica</p>	<p>Indústria de vidro – fornecedores de areia e de energia</p> <p>Indústria farmacêutica – laboratórios, equipas de investigação e desenvolvimento, consultores</p> <p>Indústria metalomecânica – fornecedores de aço, de energia</p> <p>Hipermercado – fornecedores de produtos de “marca própria”, de energia e de distribuição, pequenos fornecedores</p> <p>Transportes – transportadores subcontratados, fornecedores de serviços de manutenção, de equipamentos e de combustíveis</p> <p>Indústria automóvel – fornecedores de componentes e de logística</p> <p>Indústria de vestuário e calçado – fornecedores de matérias-primas (têxteis, peles)</p>
Clientes ou consumidores	<p>Posição na cadeia de fornecimento</p> <p>Importância no volume de negócios</p> <p>Dependência económica</p>	<p>Empresas – distribuidores, grossistas, consumidores finais</p> <p>Organismos públicos – utentes</p> <p>Instituições de ensino – estudantes, sociedade em geral</p> <p>Associações – associados</p>
Entidades reguladoras e inspectivas	Obrigações legais, convencionais e regulamentares para o exercício da actividade	<p>Entidades reguladoras sectoriais – saúde, seguros, telecomunicações, energia, entre outros.</p> <p>Serviços inspectivos – trabalho, actividades económicas,</p> <p>Ordens profissionais – engenheiros, médicos, advogados, arquitectos, entre</p>

Partes interessadas externas	Critério de relevância	Exemplos de partes interessadas potencialmente relevantes
		<p>outros.</p> <p>Organizações internacionais – Organização Mundial do Comércio, Organização Mundial da Saúde,</p> <p>Organização Internacional do Trabalho, entre outros.</p>
Parceiros de negócio	Proximidade relacional e de colaboração mútua no desenvolvimento da actividade	<p>Indústria Automóvel – Concessionários das marcas, Empresas de Investigação e Desenvolvimento</p> <p>Indústria farmacêutica – laboratórios, universidades</p> <p>Unões de Cooperativas – cooperativas e cooperantes</p>
Comunidades locais e sociedade geral (todas as organizações)	<p>Vizinhança</p> <p>Impacte social</p>	<p>População local</p> <p>Comércio e indústria local</p> <p>Organizações não governamentais</p> <p>Administração local, autoridades locais e serviços de protecção civil</p> <p>Órgãos de comunicação social</p>
Concorrentes	<p>Desempenhar a mesma actividade</p> <p>Satisfazer a mesma necessidade dos utentes/clientes/consumidores</p>	Entidades que actuam no mesmo mercado/universo de utentes/clientes/consumidores
Proprietários, investidores ou accionistas	Grau de intervenção na organização	<p>Grandes accionistas</p> <p>Pequenos accionistas</p> <p>Proprietários de empresas familiares</p>

Evidências mínimas relacionadas

- Matriz com identificação das partes interessadas e respectivos critérios de relevância definidos pela organização.
- Listagem com a identificação das partes interessadas da organização e respectivas actualizações.
- Registos que evidenciam a aplicação do procedimento definido para a identificação e selecção das partes interessadas relevantes.

3.5 Definição do sistema de valores

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que a organização define de forma clara um conjunto de valores que assume como princípios orientadores da sua actuação e que irão servir de base para definir os compromissos das pessoas e da organização, constantes do código de ética. Indica-se quem deve participar nesta etapa e de quem deve ser a responsabilidade da decisão final.

Benefícios associados

- Explicitar com clareza os valores éticos que orientam a actuação da organização.
- Uma maior identificação das partes interessadas internas com o sistema de valores da organização pelo seu envolvimento no processo.
- Reforça a credibilidade da organização, a nível interno e externo.

Riscos potenciais

- Definir valores contrários à cultura e à prática corrente da organização, sem serem devidamente acompanhados de acções para a mudança, descredibiliza o processo e a Gestão de topo.
- Valores expressos de forma ambígua podem gerar interpretações diversas ou mesmo descrédito.
- O não envolvimento das partes interessadas internas poderá ser entendido como uma forma de impor valores aos colaboradores da organização.
- A ocorrência de comportamentos contrários aos valores assumidos explicitamente pela organização poderá enfraquecer as relações de confiança com as partes interessadas e descredibilizar a sua imagem perante a opinião pública.

Auto diagnóstico

- Que processo foi adoptado pela organização para definir o seu sistema de valores?
- Foi assegurado o envolvimento das partes interessadas internas?
- Que processo é utilizado para a auscultação das partes interessadas internas?

- Foi discutida a possível auscultação das partes interessadas externas?
- Como é que a organização formaliza o seu sistema de valores? Como pretende difundi-lo no âmbito interno e externo?

Possíveis exemplos de aplicação prática

- Existem variados documentos de referência que poderão ser utilizados como inspiração para a definição do sistema de valores da organização, nomeadamente documentos produzidos por organismos internacionais (por exemplo, Princípios da Global Compact, Princípios da Roundtable de Caux, Princípios da Global Reporting Initiative, Directrizes para Empresas Multinacionais da OCDE, Princípios Fundamentais da OCDE sobre Corporate Governance).
- A organização poderá ainda considerar, como base de reflexão, exemplos de códigos de ética, códigos de conduta ou códigos deontológicos produzidos por associações profissionais, associações sectoriais, empresas e outras organizações.
- Exemplos de valores assumidos por múltiplas organizações: Honestidade, Integridade, Lealdade, Respeito, Justiça, Cidadania, entre outros.

Evidências mínimas relacionadas

- Sistema de valores da organização devidamente formalizado e divulgado.
- Evidências do envolvimento efectivo da Gestão de topo nesta etapa.
- Documentação da consulta às partes interessadas internas.
- Documentação da consulta às partes interessadas externas, se for o caso.
- Formas e abrangência da divulgação do sistema de valores às partes interessadas internas e externas.

3.6 Selecção de abordagens, métodos e ferramentas

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir a discussão e selecção das abordagens, métodos e ferramentas mais eficazes para cada uma das etapas do processo de elaboração e implementação do código de ética, de acordo com as características da organização e os recursos necessários.

Benefícios associados

- A utilização de abordagens, métodos e ferramentas adequadas à organização garante uma concretização mais eficaz de cada uma das etapas do processo.

Riscos potenciais

- A utilização de abordagens, métodos e ferramentas não adequadas à organização põe em risco a realização das diversas etapas.
- A não garantia dos recursos adequados pode

<ul style="list-style-type: none">• A estruturação do processo de elaboração e implementação do código de ética permite uma revisão mais eficaz no futuro.• A oportunidade de envolver as pessoas da organização nas várias etapas do processo permite o seu desenvolvimento pessoal e representa um valor acrescentado para a própria organização.	comprometer o desenvolvimento do processo de elaboração e implementação do código de ética.
--	---

Auto diagnóstico

- As abordagens, métodos e ferramentas disponíveis para a condução do processo foram discutidas e seleccionadas de acordo com as características da organização?
- Nesta discussão foram envolvidos representantes das partes interessadas relevantes?
- Foi elaborado e aprovado pela Gestão de topo um plano de acção que garanta a elaboração e implementação do código de ética da organização?
- Estão garantidos os recursos para a concretização deste plano de acção?

Possíveis exemplos de aplicação prática

- Na selecção das abordagens, métodos e ferramentas poderão ser utilizados os seguintes critérios e factores:
 - existência de pessoas na organização com competências ou experiências similares para desenvolver e/ou acompanhar este processo;
 - possibilidade de acesso a competências externas (peritos, literatura ou outros);
 - disponibilidade de recursos necessários (pessoas, tempo, financeiros, tecnologia ou outros).
- Para melhorar o controlo do processo poderão ser utilizadas ferramentas informáticas de gestão de projectos, as quais facilitam o planeamento e o acompanhamento da implementação durante as várias etapas do processo.

Evidências mínimas relacionadas

- Acta da reunião da equipa onde foram discutidas e seleccionadas as abordagens, métodos e ferramentas a utilizar ao longo do processo.
- Plano de acção aprovado.
- Evidência da garantia do envolvimento das partes interessadas relevantes.
- Critérios de selecção das pessoas envolvidas, internas e externas.

4 Elaboração do código de ética da organização

4.1 Relação com visão e missão da organização

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>	
<i>Garantir que o código de ética da organização está alinhado com a sua visão e missão e promove uma prática quotidiana coerente com os valores e princípios nele expressos, no seu relacionamento com todas as partes interessadas.</i>	
<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Maior credibilidade da Gestão de topo e do próprio código de ética da organização junto das partes interessadas. • Prevenção de interpretações ambíguas e/ou conflitos entre objectivos éticos e estratégicos da organização. • Orientar a actuação quotidiana dos colaboradores, sustentada por uma perspectiva coerente a médio/longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A contradição entre os valores éticos assumidos pela organização e a sua visão e missão torna o código de ética pouco credível para as partes interessadas e perante a opinião pública. • A falta de uma validação ponderada e realista desta relação, por parte da Gestão de topo, pode potenciar a ocorrência de conflitos entre objectivos éticos e estratégicos da organização.

<i>Auto diagnóstico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nas revisões efectuadas à política e à estratégia da organização foi assegurada a relação dos valores e princípios éticos com a visão e missão da organização? • Foi discutido algum modelo de relacionamento com as partes interessadas em sintonia com os valores e princípios éticos da organização?

<i>Possíveis exemplos de aplicação prática</i>
Esta secção não necessita de explicação adicional.
<i>Evidências mínimas relacionadas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Acta da reunião da Gestão de topo onde foi discutida a relação entre os valores éticos e a visão e missão da organização. • Eventual modelo de relacionamento com as partes interessadas e a demonstração da sua coerência com os valores e princípios éticos da organização.

4.2 Definição do âmbito de aplicação do código de ética

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>	
<i>Garantir que a organização define de forma clara o âmbito de aplicação do código de ética, a nível interno e externo, considerando a sua abrangência e subsidiariedade.</i>	
<i>Interpretação</i>	
<p>A organização deve clarificar se:</p> <ul style="list-style-type: none">– o código de ética se aplica a toda a organização ou apenas a uma parte dela e, se for este o caso, quais as razões de tal limitação;– os compromissos explicitados no código de ética se aplicam em todos os sítios em que a organização opera ou se estão previstas adaptações locais ou regionais;– os valores e compromissos explicitados no código de ética incluem os impactes associados às diferentes fases do ciclo de vida dos produtos e serviços que a organização oferece à sociedade. <p>Para determinadas profissões ou sectores de actividade, o código de ética da organização poderá remeter para códigos deontológicos, sectoriais ou outros aplicáveis.</p>	
<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none">• Clarificação do âmbito de aplicação do código de ética.• Maior facilidade na definição dos compromissos das pessoas e da organização a constar do código de ética.• Adopção do princípio da responsabilidade alargada do produtor/fornecedor ao longo do ciclo de vida do produto ou serviço.	<ul style="list-style-type: none">• Se o âmbito de aplicação for definido de forma ambígua, poderá passar a ideia de que apenas uma parte da organização se rege por valores éticos.• A falta de clareza neste aspecto pode ainda dar a ideia de que a organização apenas respeita o código de ética em determinados países ou contextos.

<i>Auto diagnóstico</i>
<ul style="list-style-type: none">• Que factores e critérios foram tidos em consideração na definição do âmbito de aplicação do código de ética da organização? Estão claras e devidamente explicadas as razões de eventuais exclusões da sua aplicação?• Existem áreas funcionais da organização mais expostas a conflitos éticos do que outras? Se sim, foram consideradas soluções específicas para essas áreas?• Existe o risco de má interpretação dos valores assumidos pela organização em determinados locais onde esta opera? Se sim, foram consideradas soluções específicas para esses locais?• Existem impactes associados ao ciclo de vida dos produtos ou serviços, susceptíveis de descredibilizar o código de ética da organização?

<i>Possíveis exemplos de aplicação prática</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Áreas funcionais da organização que poderão vir a ter um código de ética próprio (código sectorial/funcional): compras, vendas, marketing, contabilidade, entre outros. • Os códigos de ética que incluem compromissos extensíveis a subcontratados, fornecedores e concessionários são exemplos de códigos que incluem as fases do ciclo de vida dos produtos ou serviços a montante da organização. • Os códigos de conduta orientados para a satisfação do cliente (segundo a ISO 10001) são exemplos de códigos que incluem as fases do ciclo de vida dos produtos ou serviços a jusante da organização.
<i>Evidências mínimas relacionadas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Secção do código de ética onde está claramente identificado o seu âmbito de aplicação. • Documentação que justifica a definição do âmbito de aplicação do código de ética e dos aspectos a ele associados. • Critérios de relevância para efeitos de aplicação do código de ética (geral ou específico de certas funções), tendo em conta a listagem de mercados, países ou territórios, bem como dos produtos e serviços da organização. • Justificação da eventual utilização de códigos deontológicos ou sectoriais externos (subsidiariedade).

4.3 Auscultação das partes interessadas (internas e externas)

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>
<i>Definir e implementar os mecanismos mais adequados para garantir a auscultação actual e futura das partes interessadas relevantes, de forma a permitir perceber quais as suas preocupações, expectativas, requisitos e sugestões, no que respeita ao comportamento ético da organização, em geral, e ao conteúdo do código de ética, em particular.</i>
<i>Interpretação</i>
<p>Para cada parte interessada relevante, ou família de partes interessadas afins, deverão estar definidos os mecanismos de auscultação, bem como os objectivos a atingir e a periodicidade da sua aplicação.</p> <p>O objectivo genérico de cada mecanismo de auscultação será, naturalmente, contribuir para conhecer as preocupações, expectativas, requisitos e sugestões das diversas partes interessadas, no que respeita ao comportamento e desempenho ético da organização, em geral, e ao conteúdo do código de ética, em particular. No entanto, este objectivo genérico deverá ser particularizado para cada mecanismo de auscultação a adoptar.</p> <p>Para a definição dos mecanismos mais adequados à auscultação e ao diálogo com cada parte interessada deverão ser considerados os seguintes aspectos:</p>

- para cada parte interessada, identificar os mecanismos que melhor respondam aos objectivos identificados na relação estabelecida ou a estabelecer;
- para cada mecanismo de auscultação existente ou a implementar, estabelecer o modo como a informação daí resultante contribuirá para a elaboração e revisão do código de ética da organização, de modo a melhorar o seu desempenho ético;
- para cada mecanismo de auscultação existente ou a implementar, definir a sua periodicidade de aplicação, bem como avaliar os recursos necessários para a sua operacionalização;
- em caso de decisão quanto à não auscultação de uma parte interessada considerada relevante, tal facto deve ser assumido e justificado ao mais alto nível da Gestão e enquadrado na estratégia da organização previamente definida e comunicada.

Todos os mecanismos de auscultação existentes ou a implementar visam garantir um relacionamento aberto, transparente e de confiança com as partes interessadas relevantes.

<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none">• Identificação de preocupações, expectativas e necessidades, actuais e emergentes, das partes interessadas relevantes.• Diminuição do risco na gestão da actividade / negócio, face a partes interessadas com influência significativa na organização.• Garantia de maior transparência na relação com as partes interessadas.• Maior eficácia e eficiência na gestão dos recursos utilizados no diálogo com as partes interessadas consideradas relevantes.	<ul style="list-style-type: none">• Criar expectativas às partes interessadas às quais a organização não consegue dar resposta.• A dificuldade em seleccionar os aspectos relevantes pode levar à sua não inclusão no código de ética.• A proliferação de iniciativas, sem uma estratégia previamente definida acerca do que se pretende auscultar no diálogo com cada uma das partes interessadas, pode conduzir à não concretização dos objectivos.

Auto diagnóstico

- Que mecanismos existem actualmente na organização, que permitem uma auscultação eficaz das partes interessadas relevantes?
- Os mecanismos de auscultação existentes permitem a identificação de preocupações, expectativas, requisitos e sugestões das partes interessadas em relação ao desempenho ético da organização? Contemplam a auscultação das expectativas e necessidades emergentes para o futuro?
- Existem partes interessadas consideradas relevantes para as quais não existem, actualmente, mecanismos de auscultação? Por que motivo?
- A organização integra as preocupações e expectativas das suas partes interessadas na definição/revisão do seu código de ética?

<i>Possíveis exemplos de aplicação prática</i>	
Exemplos de mecanismos e oportunidades de auscultação de possíveis partes interessadas, utilizados em diversas organizações:	
Parte interessada	Mecanismos
Investidores	<p>Assembleia-geral de investidores</p> <p>Inquéritos periódicos</p> <p>Sessões de debate em conferências ou outros eventos</p> <p>Sítio na internet</p> <p>Estudos de imagem institucional</p> <p>Reuniões individuais ou com grupos focalizados de representação</p>
Clientes	<p>Inquéritos de satisfação periódicos</p> <p>Análises de mercado</p> <p>Canal de interacção com o cliente</p> <p>Recolha de sugestões e ideias</p> <p>Provedor do cliente</p>
Colaboradores	<p>Inquéritos de satisfação periódicos</p> <p>Canais de comunicação interna apelando à participação (por exemplo, intranet, jornal interno, revistas e cartazes)</p> <p>Diálogo periódico com as estruturas de representação colectiva (por exemplo, sindicatos, representantes para a segurança e saúde no trabalho)</p> <p>Reuniões individuais, sectoriais ou com grupos focalizados de representação</p> <p>Recolha de sugestões e ideias</p>
Fornecedores	<p>Inquéritos periódicos</p> <p>Identificação de princípios comuns (por exemplo, carta de princípios partilhada, códigos de conduta de fornecedores)</p> <p>Questões específicas incorporadas nos mecanismos de avaliação e selecção</p>

	<p>Sítio na internet</p> <p>Reuniões com grupos focalizados de representação</p>
Media	<p>Inquéritos periódicos</p> <p>Comunicados e conferências de imprensa</p> <p>Reuniões com grupos focalizados de representação</p> <p>Eventos (por exemplo, encontros com jornalistas, presença em eventos institucionais)</p>
Organismos públicos	<p>Inquéritos periódicos</p> <p>Pareceres sobre propostas em discussão pública</p> <p>Reuniões com entidades reguladoras do sector</p> <p>Participação em grupos de trabalho (por exemplo, comissões de normalização)</p> <p>Parcerias em projectos</p> <p>Protocolos de colaboração</p>
Comunidade científica	<p>Parcerias em projectos</p> <p>Protocolos de colaboração</p> <p>Oferta de estágios</p> <p>Iniciativas de diálogo com instituições</p>
Comunidade local	<p>Parcerias em projectos</p> <p>Protocolos de colaboração</p> <p>Reuniões com grupos focalizados de representação</p> <p>Iniciativas de diálogo com associações de desenvolvimento local</p> <p>Eventos (por exemplo, "Dia Aberto")</p>
Conselho de Ética/Provedor e/ou Conselho de Partes Interessadas	<p>Consultas regulares</p> <p>Fórum de Partes Interessadas</p>

Evidências mínimas relacionadas

- Registos que evidenciam a concepção e sistematização dos mecanismos de auscultação das partes interessadas consideradas relevantes e a consequente afectação de recursos.
- Estruturação dos mecanismos face aos tipos/famílias de partes interessadas e sua justificação.
- Objectivos que a organização se propõe alcançar no diálogo com as partes interessadas.
- Critérios de incorporação dos resultados da auscultação na elaboração e revisão do código de ética da organização.
- Resultados da auscultação das partes interessadas no que se refere às suas expectativas e necessidades.

4.4 Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que, previamente à elaboração do código de ética da organização, foram bem definidos os critérios e atributos do seu conteúdo e forma final, de forma a permitir a avaliação do trabalho desenvolvido.

Garantir que os critérios e atributos definidos são coerentes com os objectivos da organização e resultam da auscultação às partes interessadas.

Benefícios associados

- Garantia de que o código de ética se adapta, em conteúdo e forma, às necessidades e cultura da organização.
- Redução do tempo necessário para a elaboração do código de ética, uma vez que foram previamente acordados os seus critérios e atributos gerais, evitando grandes reformulações.
- Possibilidade de uma avaliação objectiva do trabalho desenvolvido.

Riscos potenciais

- Alguma dificuldade na fase de elaboração, se não for definido um conjunto consensual de critérios e atributos para o conteúdo e forma do código de ética.
- Critérios e atributos não adequados à cultura da organização podem originar um código de ética com o qual a organização não se identifica.

Auto diagnóstico

- São claros os critérios e atributos pretendidos para o código de ética, em termos de conteúdo e forma? Conseguem-se listar de forma objectiva esses critérios e atributos?
- Os critérios e atributos são quantificáveis?
- Existe a garantia de que os critérios e atributos definidos estão de acordo com as necessidades e cultura

da organização? E com as expectativas das partes interessadas previamente auscultadas?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

- idiomas de divulgação do código de ética;
- utilização ou não de elementos visuais complementares ao texto e que tipo de ilustrações a utilizar;
- estilo gráfico do documento final;
- formas possíveis de divulgação no seio da organização e para o exterior, face ao tipo de documento de suporte.

Evidências mínimas relacionadas

- Listagem dos critérios e atributos definidos e validados para a elaboração do código de ética.

4.5 Definição de compromissos das pessoas e da organização

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que a organização define compromissos que devem ser assumidos por todos os elementos da organização, em resultado do confronto e conciliação entre os valores identificados e as expectativas expressas pelas partes interessadas.

Garantir que os compromissos seleccionados reflectem toda a abrangência do âmbito de aplicação do código de ética e explicitam eventuais subsidiariedades a códigos externos aplicáveis.

Benefícios associados

- Os inerentes ao próprio código de ética.

Riscos potenciais

- Compromissos mal definidos, ambíguos ou incoerentes com o sistema de valores da organização, descredibilizam o código de ética e todos os pressupostos da organização ao decidir concebê-lo e implementá-lo.

Auto diagnóstico

- Os compromissos constantes do código de ética resultam do confronto e conciliação entre os valores identificados pela organização e as expectativas expressas pelas partes interessadas?
- Os compromissos constantes do código de ética abrangem os princípios éticos e o sistema de valores da organização, as suas práticas e também as expectativas das partes interessadas? Ou, no mínimo, abrangem um subconjunto significativo destes?

- Os compromissos abrangem princípios éticos consensualmente aceites como universais?
- Os compromissos estão redigidos de forma clara e compreensível para todos os colaboradores, independentemente da sua formação académica e do seu contexto profissional na organização?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Para ilustrar uma possível definição de compromissos das pessoas da organização, utilizamos abaixo, como exemplo, os valores Honestidade, Integridade, Lealdade e Cidadania.

Não se pretende recomendar especificamente estes valores e as definições exemplificadas, nem excluir a possibilidade da adopção de quaisquer outros valores que não estejam aqui referidos e que sejam de maior pertinência para a organização.

A partir dos valores apontados como exemplo, apresentam-se possíveis compromissos correspondentes, bem como um conjunto de exemplos de comportamentos esperados por parte dos colaboradores da organização que evidenciam o respeito desses compromissos.

Apresentam-se ainda exemplos de possíveis situações-problema correspondentes a evidências do eventual desrespeito dos respectivos compromissos. Por se constituírem apenas como exemplos, não dispensam uma análise cuidada no contexto de cada organização.

NOTA: Para facilitar a exposição dos exemplos utilizou-se o formato quadro. No entanto, tal não significa que este formato tenha de ser adoptado para explicitação dos compromissos no código de ética da organização.

Valor	Honestidade
Compromisso	Ser honesto consigo próprio e com os outros, em particular na sua relação com as diversas partes interessadas.
Exemplos de comportamentos esperados	<p>Disponibilizar informação relevante aos accionistas de forma clara e transparente.</p> <p>Agir com sinceridade, franqueza, veracidade e transparência nas relações comerciais.</p> <p>Ser honesto na relação com os fornecedores e clientes em todas as actividades, incluindo formação de preços, licenciamentos e direitos de venda.</p> <p>Ser honesto na informação aos colaboradores e aos seus representantes.</p> <p>Não praticar publicidade enganosa.</p> <p>Ser honesto na informação que se presta a organismos públicos e a entidades reguladoras da actividade.</p> <p>Não omitir informação relevante.</p> <p>Reconhecer as suas limitações e pontos fracos e, quando necessário, procurar o</p>

	<p>conselho e o apoio apropriado e qualificado.</p> <p>Não aceitar cargos para os quais não se sinta preparado ou em condições de os assumir.</p>
Exemplos de situações-problema	<p>Escândalos devido a informação financeira enganosa.</p> <p>Discriminação de fornecedores por motivos não transparentes.</p> <p>Reclamações de clientes devido a publicidade enganosa.</p> <p>Omissão de informação relevante para a gestão estratégica da organização.</p> <p>Omissão de informação aos colaboradores sobre os seus direitos e deveres.</p> <p>Divulgação interna ou externa de informação enganosa sobre o desempenho da empresa.</p>
Valor	Integridade
Compromisso	<p>Actuar de forma digna, respeitando os compromissos e valores assumidos pela organização, independentemente das circunstâncias.</p>
Exemplos de comportamentos esperados	<p>Não participar em actos de suborno, lavagem de dinheiro ou outras formas de corrupção, mesmo que tal implique perdas financeiras imediatas para a organização.</p> <p>Abster-se de procurar ou participar em pagamentos ou favores duvidosos para assegurar vantagens competitivas para a organização.</p> <p>Não aceitar presentes ou favores que possam indiciar a existência de contrapartidas comerciais ou outras.</p> <p>Assegurar que as actividades relacionadas com o negócio estão isentas de coerção e litígios desnecessários.</p> <p>Recusar a aquisição de informação por meios desonestos como a espionagem industrial ou de outro tipo.</p> <p>Não utilizar ou divulgar informações confidenciais da organização, que possam ter implicações nos mercados financeiros ou outros.</p> <p>Não fazer declarações públicas que conflituem com os interesses da organização.</p> <p>Evitar conflitos de interesse entre as pessoas e a organização.</p> <p>Não praticar ou promover a discriminação ou a concorrência desleal.</p> <p>Não se envolver em actividades que possam pôr em risco o bom-nome e a credibilidade da organização.</p>

	<p>Assumir as consequências dos actos praticados.</p> <p>Denunciar violações a princípios éticos, normas e regras universais.</p>
Exemplos de situações-problema	<p>Prática de cartelização de preços.</p> <p>Concorrência desleal.</p> <p>Participação em situações de suborno ou corrupção, espionagem industrial ou de outro tipo.</p> <p>Contribuição, directa ou indirecta, para organizações de crime organizado ou grupos terroristas.</p> <p>Participação em esquemas de lavagem de dinheiro.</p> <p>Situações de coerção e litigação desnecessária com clientes e fornecedores ou outros.</p> <p>A organização não assumir a responsabilidade por práticas não éticas.</p> <p>Não actuar proactivamente na prevenção e no conhecimento de práticas não éticas de subcontratados e fornecedores.</p> <p>Nomeação de pessoas sem qualificação para o desempenho das funções pretendidas.</p> <p>Processo pouco transparente na admissão de colaboradores.</p>
Valor	Lealdade
Compromisso	Honrar todos os compromissos assumidos.
Exemplos de comportamentos esperados	<p>Respeitar requisitos, sugestões, reclamações e resoluções formais dos proprietários, investidores e accionistas.</p> <p>Envolver-se de boa fé em negociações, em caso de conflito com os colaboradores e seus representantes.</p> <p>Respeitar as normas internas da organização e comunicar eventuais desvios às mesmas, constatados de forma directa ou indirecta.</p> <p>Não denegrir a imagem da organização.</p> <p>Não revelar informação confidencial mesmo após a cessação de vínculo laboral com a organização.</p>
Exemplos de situações-problema	Não dar a devida atenção às opiniões ou desrespeitar os compromissos assumidos para com os accionistas.

	<p>Não aceitar dialogar e negociar com os colaboradores ou os seus representantes.</p> <p>Não respeitar garantias ou outros compromissos assumidos com clientes.</p> <p>Divulgar informação confidencial e/ou prejudicial à organização.</p> <p>Fazer declarações de interesse pessoal que conflituem com os interesses da organização.</p> <p>Trabalhar simultaneamente para a empresa e para concorrentes, sem conhecimento das partes.</p> <p>Gestão da organização com base em interesses pessoais.</p>
Valor	Cidadania
Compromissos	<p>Promover e adoptar práticas de responsabilidade social, indo além do cumprimento das normas legais e convencionais, adoptando os referenciais internacionais relevantes e apoiando o desenvolvimento das comunidades locais.</p>
Exemplos de comportamentos esperados	<p>Adoptar referenciais internacionais consensualmente aceites:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ direitos humanos;▪ negociação colectiva;▪ direitos do trabalho;▪ ambiente e desenvolvimento;▪ luta contra a corrupção. <p>Cumprir e fazer cumprir a lei dos países e territórios onde a organização opera.</p> <p>Nos casos em que existam diferenças entre o código de ética da organização e as leis locais devem adoptar-se os requisitos mais exigentes.</p> <p>Assegurar o respeito pela dignidade humana e pela integridade cultural, no marketing e publicidade dos produtos oferecidos.</p> <p>Respeitar e promover os direitos humanos e as instituições democráticas.</p> <p>Apoiar as políticas públicas que promovam o desenvolvimento humano.</p> <p>Promover o emprego e a inclusão social de pessoas com deficiência.</p> <p>Procurar, encorajar ou preferir fornecedores e subcontratados com práticas de emprego que respeitem a dignidade humana.</p> <p>Colaborar com as forças da sociedade dedicadas a elevar os padrões de saúde,</p>

	<p>educação, segurança no trabalho e bem-estar económico e social.</p> <p>Promover a abolição eficaz do trabalho infantil e todas as formas de trabalho forçado e compulsivo.</p> <p>Promover e estimular o desenvolvimento sustentável.</p> <p>Apoiar o princípio da precaução em relação aos desafios ambientais.</p> <p>Respeitar a diversidade e a integridade cultural.</p> <p>Praticar a cidadania empresarial através de actos de filantropia, de contribuições para a educação e a cultura, e promover a participação voluntária dos colaboradores em acções cívicas na comunidade.</p>
Exemplos de situações-problema	<p>Agir não reconhecendo ou ignorando os problemas identificados pela comunidade local.</p> <p>Contratar fornecedores e subcontratados com práticas que não respeitam os direitos humanos ou as regras da boa cidadania.</p> <p>Contribuir para a promoção de qualquer forma de trabalho forçado ou compulsivo.</p> <p>Praticar ou promover a discriminação em função do género, idade, raça, religião e orientação sexual.</p> <p>Contribuir, activa ou passivamente, para situações de conflito armado nos países onde a organização exerce a sua actividade.</p> <p>Utilizar ou permitir a exploração do trabalho infantil na cadeia de valor dos seus produtos ou serviços.</p> <p>Utilizar conscientemente recursos de forma não sustentável.</p> <p>Promover a utilização de tecnologias intensivas em termos de consumo de energia, materiais e água.</p>
<i>Evidências mínimas relacionadas</i>	
Não se aplica.	

4.6 Aceitação do código de ética

Intenção da NP 4460-1:2007	
<i>Incentivar a adesão voluntária dos colaboradores ao código de ética da organização e promover uma identificação dos indivíduos com os valores e princípios éticos da organização.</i>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none">• A aceitação voluntária do código de ética pelos colaboradores é um factor chave de sucesso na sua implementação, uma vez que traduz o esforço da organização em adoptar um sistema de valores no qual os colaboradores se reconhecem.• A aceitação formal do código de ética responsabiliza cada pessoa da organização quanto ao seu cumprimento e promove uma sintonia de condutas de acordo com o formulado no código de ética.	<ul style="list-style-type: none">• O eventual entendimento do código de ética como apenas mais uma norma interna da organização, com as consequentes exigências disciplinares e legais inerentes, pode fazer perigar o próprio carácter voluntário do código de ética e a sua função mais nobre que é a de agente determinante da evolução da própria organização.• A não aceitação formal ou informal do código de ética por parte dos colaboradores ou pelos seus representantes pode originar situações de conflito e eventual exclusão. Estas situações devem ser tomadas em conta em condutas futuras e no eventual recurso a sanções disciplinares.

Auto diagnóstico
<ul style="list-style-type: none">• A organização incentivou a adesão voluntária ao código de ética?• Verifica-se a aceitação voluntária do código de ética pelos colaboradores da organização?• Existem situações de não aceitação implícita ou explícita? Os motivos invocados têm fundamentos legítimos? Que medidas de contingência foram tomadas para estes casos?

Possíveis exemplos de aplicação prática
<ul style="list-style-type: none">• Criação de um grupo multifuncional/multidisciplinar (colaboradores, chefias, representantes dos colaboradores) para a elaboração e implementação do código de ética, nomeadamente para apreciação das eventuais situações de não concordância e/ou resistência à sua aceitação.• Envolvimento dos colaboradores e de outras partes interessadas na elaboração do código de ética, por exemplo, através de auscultação via inquérito sobre quais são os valores e os compromissos que consideram relevantes para a organização.• Envolvimento das chefias intermédias neste processo, de modo a facilitarem e promoverem a adesão ao código de ética e a sua aceitação voluntária.• Acções de formação prévia à aceitação formal do código de ética, orientadas para o seu real significado

tanto para a organização como para as pessoas em termos individuais (por exemplo, integração de módulo específico nas formações ministradas pela organização).

- Campanha de comunicação de suporte à aceitação formal do código de ética, dando ênfase aos benefícios a médio/longo prazo para a organização, como um todo, e à consequente valorização individual dos seus colaboradores.
- A organização poderá optar por um método de presunção de aceitação desde que declarada no próprio código de ética.

Evidências mínimas relacionadas

- Percentagem de colaboradores que formalmente aceitaram o código de ética.
- Registo de manifestações de concordância/discordância face ao código de ética.
- Registo de situações-problema que demonstrem discordância com o estabelecido no código de ética e do respectivo tratamento por parte da gestão.
- Materiais utilizados nas campanhas de suporte à difusão e aceitação do código de ética.
- Registo da aceitação do código de ética em todas as unidades, departamentos e serviços da organização.

4.7 Identificação de situações-problema

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que o código de ética da organização seja facilmente entendido e correctamente interpretado por todos os seus elementos, através de exemplos de potenciais actuações desalinhadas ou em conflito com o estipulado no código de ética.

NOTA: São apresentados exemplos de situações-problemas nos quadros da secção 4.5. Por esse facto, esta secção não necessita de esclarecimentos adicionais.

5 Implementação e operacionalização do código de ética

Intenção da norma

Garantir que o código de ética é um instrumento de gestão efectivamente integrado em toda a organização e que é orientador, em todos os momentos, dos comportamentos dos seus colaboradores. O código de ética é evolutivo e adaptado à realidade de cada organização.

5.1 Definição do papel da Gestão

5.1.1 Definição do papel da Gestão na implementação

Intenção da NP 4460-1:2007	
<i>Garantir que a Gestão ao mais alto nível assume o compromisso de liderar e acompanhar, de forma activa, directa e visível, o processo de implementação do código de ética e a sua interiorização por todos os colaboradores.</i>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none">• Gerar credibilidade através da exposição e do exemplo da Gestão de topo.• Explicitar um compromisso colectivo.• Clarificar prioridades organizacionais.• Cultivar uma linguagem comum para toda a organização acerca dos valores e princípios éticos.• Assumir a partilha de valores e compromissos.	<ul style="list-style-type: none">• Uma actuação incoerente por parte da Gestão, face aos compromissos assumidos no código de ética, gera o descrédito no processo.• A eventual falta de apoio e reforço assertivo, por parte da Gestão de topo, durante a fase de implementação do código de ética, conduz à estagnação do processo e é um exemplo negativo e descredibilizador de futuras iniciativas estratégicas na organização.

Auto diagnóstico
<ul style="list-style-type: none">• Existe algum elemento formal no qual a Gestão de topo assume explicitamente o compromisso de implementar o código de ética e divulgar os resultados da sua eficácia?• A organização delineou um plano de implementação do código de ética que contemple acções específicas de responsabilização da Gestão de topo?• As acções da Gestão de topo prevêem o contacto directo com os colaboradores aos vários níveis hierárquicos da organização? E garantem a abrangência transversal a toda a organização?• Está garantida a responsabilização pela implementação do código de ética, em cascata, através das chefias intermédias?
Possíveis exemplos de aplicação prática
<ul style="list-style-type: none">• Carta do líder ou da Gestão de topo dirigida a toda a organização assumindo explicitamente o compromisso de desenvolver e implementar o código de ética, bem como divulgar os resultados da sua eficácia.• Criação e implementação de uma campanha de comunicação interna institucional específica para este tema.

- Participação directa da Gestão de topo em reuniões formais da empresa. Exemplos: evento anual de balanço da actividade e lançamento de novos objectivos (por vezes designado por *kick-off* anual), reuniões departamentais, reuniões de quadros, reuniões em cascata.
- Participação directa da Gestão em acções de formação nas quais estejam contemplados temas relacionados com o sistema de valores e com o código de ética.
- Explorar espaços temáticos eventualmente existentes ou a criar na organização: semana temática, dia temático, quadros temáticos, espaços virtuais temáticos recorrendo a sistemas de informação, intranet e/ou internet, entre outros.
- Contacto directo e informal da Gestão de topo com as pessoas da organização, em acções espontâneas ou planeadas.

Evidências mínimas relacionadas

- Cartas do líder ou da Gestão de topo enviadas a toda a organização sobre a implementação do código de ética.
- Actas das reuniões da Gestão de topo onde conste a abordagem ao código de ética e à sua implementação na organização.
- Agendas de outras reuniões formais evidenciando o tratamento do código de ética e da sua implementação na organização.
- Elementos da campanha de comunicação interna sobre o código de ética.
- Registos da formação e da participação dos Gestores como formadores / sensibilizadores sobre a temática da ética.
- Outros elementos que possam evidenciar a participação activa da Gestão de topo no processo de implementação do código de ética.

5.1.2 Conceção de um sistema de reconhecimentos de boas práticas

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>	
<i>Garantir que a Gestão de topo cria um sistema dinâmico e específico para o reconhecimento das boas práticas e condutas exemplares, directamente relacionadas com os compromissos assumidos no código de ética da organização, com o objectivo de promover a sua aplicação através de um conjunto de referenciais de actuação.</i>	
<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular e motivar as pessoas para a interiorização e aplicação dos valores, princípios e compromissos do código de ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se o processo e o sistema de reconhecimento não forem transparentes, geram um efeito de desconfiança e descrédito na organização, potenciando resistências internas.

<ul style="list-style-type: none">• Gerar credibilidade através da demonstração de que as boas práticas são seguidas e valorizadas.• A visibilidade do reconhecimento tem, normalmente, um efeito gerador de satisfação e sentimento de realização ao nível individual.• A partilha de boas práticas permite inspirar outros, gerando um efeito multiplicador que faz evoluir a cultura e o desempenho ético da organização.	<ul style="list-style-type: none">• O reconhecimento tem de ser percebido como justo pela organização, para não pôr em causa o seu sistema de valores.
--	--

Auto diagnóstico

- Estão definidos e divulgados os critérios objectivos para a aferição das boas práticas?
- Estão definidas e divulgadas as várias formas possíveis de reconhecimento?
- Estão definidas e divulgadas as responsabilidades na avaliação das práticas? Está assegurada a isenção e a transparência no respectivo processo?
- Está garantida uma comunicação relevante e abrangente dos reconhecimentos aprovados?

Possíveis exemplos de aplicação prática

- O sistema de reconhecimento e o processo que o suporta, bem como as suas regras, devem ser devidamente comunicados a toda a organização, garantindo que:
 - não é discriminatório ou limitador – *a priori* todos podem ser reconhecidos;
 - estão definidos os critérios de avaliação baseados no sistema de valores da organização e nos compromissos assumidos no código de ética.
- O reconhecimento deverá ser visível em toda a organização e, eventualmente, no exterior.
- Um sistema diversificado em termos da forma de reconhecimento – com ou sem componente monetária (exemplos: menções honrosas, medalhas ou outras distinções simbólicas, menção em jornais e brochuras internas, acesso a almoços ou jantares com a Gestão, reconhecimento público em eventos institucionais, entre outros).
- Criação de uma comissão de avaliação formada por pessoas idóneas e credíveis na organização, representando diversos sectores da mesma e, eventualmente, envolvendo as partes interessadas externas (clientes, fornecedores, entre outros) na avaliação das boas práticas.

Evidências mínimas relacionadas

- Estrutura documentada (se existente) do sistema de reconhecimento e respectivos critérios.
- Evidências dos reconhecimentos já efectuados e do respectivo suporte para a decisão, por exemplo: actas da comissão de avaliação e/ou fundamentos para os reconhecimentos.
- Quantificação dos reconhecimentos efectuados por: género, nível hierárquico, antiguidade, departamento, entre outros.
- Evidências da divulgação interna e externa desses reconhecimentos.
- Outros elementos que evidenciem a preocupação em reconhecer as boas práticas éticas.

5.2 Definição de indicadores e metas para o desempenho ético da organização**Intenção da NP 4460-1:2007**

Garantir que o desempenho ético é monitorizável através de um conjunto necessário e suficiente de elementos de quantificação (indicadores-chave), adaptados à realidade da organização, que permitam avaliar a eficácia do código de ética no relacionamento interno e com as outras partes interessadas relevantes para a organização.

Benefícios associados

- A existência de indicadores, bem como das respectivas evidências do desempenho ético, credibilizam o compromisso ético da organização.
- A existência de indicadores de desempenho ético permite transformar os aspectos considerados intangíveis, por vezes erradamente associados às questões da ética, em algo de concreto que pode ser medido.
- Através da monitorização destes indicadores e metas a Gestão pode definir prioridades e actuar de forma concreta, numa perspectiva de melhoria contínua, bem como avaliar os resultados das acções implementadas.

Riscos potenciais

- Os indicadores e metas não serem representativos da realidade da organização ou não serem relevantes para esta.
- Os indicadores e metas serem demasiado complexos ou de medição pouco rigorosa.
- A definição de objectivos e metas demasiado ambiciosos pode gerar desmotivação em relação à capacidade de agir para a melhoria contínua.
- Descredibilização gerada por não existirem evidências que suportem os resultados da medição.
- Descredibilização gerada pela não monitorização regular dos indicadores e metas, de acordo com a metodologia definida.

Auto diagnóstico

- O processo de implementação do código de ética está integrado com outros processos-chave da organização (planeamento estratégico e operacional, avaliação de desempenho individual, entre outros)?

- Estão definidos os indicadores e as metas para o desempenho ético da organização?
- Existe uma relação directa e objectiva das metas e dos indicadores identificados com os processos e os métodos de avaliação do desempenho ético da organização?
- As metas e indicadores têm em conta as expectativas das partes interessadas relevantes identificadas pela organização?
- As metas e indicadores têm uma abrangência significativa face às questões éticas associadas à actividade da organização?
- As metas e os indicadores são regularmente analisados e revistos pela Gestão de topo da organização, nomeadamente em relação à sua actualidade, pertinência, alcance, entre outros?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros indicadores e metas poderão ser considerados, tais como:

- satisfação interna em relação à eficácia da implementação do código de ética, medida através de inquéritos ou outros meios;
- satisfação interna em relação ao exemplo das chefias, medida através de inquéritos ou outros meios;
- resultados da avaliação de desempenho individual onde figurem elementos relacionados com o sistema de valores ou os compromissos explicitados no código de ética;
- satisfação das partes interessadas externas (clientes, fornecedores, organismos reguladores, comunidade envolvente, entre outros), medida através de questionários ou contactos directos, em relação à imagem e ao desempenho ético da organização;
- número de não conformidades e/ou observações, medido em auditorias internas ou outros mecanismos de verificação, relacionadas com o sistema de valores e os compromissos do código de ética.

Evidências mínimas relacionadas

- Mapa de indicadores e metas de desempenho ético, com objectivos e periodicidade de avaliação.
- Evidência do processo de definição dos indicadores e metas (por exemplo, actas de reuniões).
- Resultados de inquéritos de satisfação (internos ou externos).
- Resultados das avaliações de desempenho individual.
- Outros elementos que evidenciem a identificação e definição dos indicadores e metas.

5.3 Processo de comunicação interna e formação

Intenção da NP 4460-1:2007	
<i>Garantir que o código de ética é comunicado a toda a organização e que o seu conteúdo é efectivamente entendido por todos os colaboradores, incluindo os recém admitidos, nomeadamente no que respeita aos princípios defendidos, às condutas recomendadas e às eventuais consequências pelo seu desrespeito.</i>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none">• A existência de um processo estruturado de comunicação garante a identificação das necessidades, da população-alvo a abranger, dos meios a afectar e da sua execução no tempo.• A comunicação durante o processo de recrutamento facilita a aceitação do código de ética.• O reforço da comunicação durante o processo de acolhimento facilita a interiorização e o cumprimento do código de ética, constituindo um elemento catalizador para os restantes colaboradores da organização.• A avaliação da eficácia da comunicação sobre o código de ética permite desencadear acções para uma maior adesão ao mesmo.• Benefícios idênticos são obtidos com um processo estruturado de formação.	<ul style="list-style-type: none">• Uma deficiente comunicação e formação relativa ao código de ética pode comprometer seriamente todo o processo de compreensão, interiorização e valorização dos objectivos a atingir.• A inexistência de processos estruturados e articulados de comunicação e formação dificulta a sistematização, responsabilização, eficácia e recolha das evidências.• Não contemplar estes conteúdos na comunicação e na formação durante os processos de recrutamento e acolhimento constitui uma perda de oportunidade de carácter crítico, podendo ocasionar posteriormente situações problemáticas de não adesão ao código de ética.

Auto diagnóstico
<ul style="list-style-type: none">• Existe um processo estruturado e um plano aprovado para comunicar o sistema de valores e o código de ética a toda a organização e para os reafirmar com regularidade?• Os meios de comunicação seleccionados dão garantias de abrangência a toda a organização, incluindo os colaboradores deslocados ou a operar fora do centro de decisão da organização?• A comunicação interna relativa ao código de ética está integrada nos programas de formação? Estão contemplados os colaboradores recém admitidos ou em fase final de recrutamento?• O planeamento e o desenvolvimento das acções de comunicação e formação sobre as questões da ética envolvem directamente os responsáveis pela melhoria do desempenho ético da organização?

- É avaliada a eficácia da comunicação interna e da formação no que respeita à interiorização das questões éticas na organização?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

- a utilização de grupos de trabalho específicos (*focus groups*) é uma via de reflexão e comunicação ascendente que permite a identificação de boas práticas e de áreas de melhoria;
- acções de teste à interiorização dos valores, princípios e condutas definidos no código de ética, por exemplo através de questionários dirigidos a sectores ou populações-alvo, ou por amostragem aleatória;
- a comunicação face-a-face é preferível e recomendável e, sempre que possível, com a participação da Gestão de topo;
- a formação é também uma forma privilegiada de comunicação com mais-valia pedagógica e deve ser explorada sempre que viável;
- a utilização da formação por via electrónica (*e-learning*) pode ser uma boa solução para situações de dispersão geográfica considerável, caso as pessoas revelam apetência para lidar com estas tecnologias;
- inquéritos específicos para avaliação da eficácia da comunicação sobre o código de ética e identificação de áreas de melhoria em relação a essa comunicação;
- criação de espaços físicos (por exemplo, quadros) ou electrónicos (por exemplo, intranet, fóruns e blogues internos) dedicados à identificação e partilha das boas práticas

Evidências mínimas relacionadas

- Cartas da Gestão enviadas à organização no seu todo ou às respectivas áreas de influência.
- Convocatórias e registos de participações em acções de formação relacionados com o código de ética.
- Exemplares de brochuras e outros suportes utilizados na comunicação interna.
- Evidências do envolvimento directo da Gestão em reuniões e outras formas de comunicação relacionada com as questões da ética.
- Resultados das avaliações da eficácia da comunicação e da formação sobre o código de ética e evidências das metodologias utilizadas nos processos de avaliação.
- Outros elementos que evidenciem o processo de comunicação interna e formação sobre o código de ética.

5.4 Processo de comunicação externa

Intenção da NP 4460-1:2007	
<p><i>Garantir que o código de ética é devidamente comunicado às partes interessadas relevantes para a organização, previamente identificadas. Pretende-se ainda que o processo de comunicação externa seja uma via para gerar compromisso e eventual alinhamento dos fornecedores relevantes em relação aos princípios éticos assumidos pela organização.</i></p>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza a imagem institucional da organização e eventuais marcas associadas. • Reforça a credibilidade da organização e a sua responsabilidade a nível interno e externo. • Passar o compromisso para o exterior da organização, potencia a efectividade do processo e consolida um caminho de difícil retrocesso. • Constitui um agente de inspiração e disseminação de princípios e boas práticas noutras organizações e na sociedade em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma vez consumada a exposição ao exterior, qualquer retrocesso tem custos significativos directos e indirectos para a organização. • Após a divulgação externa, o comportamento ético das pessoas da organização em geral e em particular da sua Gestão de topo fica sujeito a uma maior exposição a possíveis críticas. • A divulgação externa demasiado prematura dos compromissos da organização pode gerar descrédito por eventuais incoerências derivadas do processo interno ainda não estar suficientemente desenvolvido e consolidado.

Auto diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> • A organização ponderou sobre as vantagens e a oportunidade de comunicar para o exterior o seu sistema de valores e o código de ética? • O processo de comunicação externa prevê a participação da Gestão de topo na divulgação das questões éticas relativas à estrutura da governação da organização (<i>corporate governance</i>)? • A organização preparou um mecanismo de recolha e resposta a possíveis questões surgidas do exterior na sequência da divulgação do código de ética e dos princípios a ele associados? • Os meios de comunicação seleccionados para divulgar as questões éticas garantem a abrangência das partes interessadas externas relevantes para a organização? • O processo de comunicação externa promove a influência e o alinhamento dos fornecedores relevantes com os princípios éticos da organização? • É avaliada a eficácia da comunicação externa, no que concerne ao entendimento dos princípios éticos da organização e avaliado o possível alinhamento de algumas das partes interessadas relevantes?

Possíveis exemplos de aplicação prática
--

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

- o envio do código de ética às partes interessadas relevantes acompanhado de um mecanismo de auscultação sobre o seu eventual alinhamento com os princípios éticos da organização, bem como das suas expectativas no relacionamento futuro;
- inquéritos específicos para avaliação da eficácia desta comunicação com o exterior;
- participação em grupos de interesse externos relacionados com as questões éticas;
- promoção da elaboração ou adesão a códigos de ética sectoriais, profissionais ou de outras organizações.

Evidências mínimas relacionadas

- Cartas da Gestão enviadas às partes interessadas relacionadas com o código de ética da organização.
- Agendas e registos de reuniões com terceiros relacionadas com o código de ética da organização.
- Exemplares de brochuras e outros suportes utilizados na comunicação externa relacionadas com o código de ética da organização.
- Convites, programas e eventuais comunicações em eventos e conferências/seminários sobre a temática da ética, onde as pessoas da organização tenham participado como oradores/dinamizadores.
- Exemplares de documentos enviados a fornecedores e parceiros relacionados com o código de ética da organização.
- Compromissos formais do alinhamento ético dos fornecedores e parceiros, se aplicável.
- Resultados das avaliações da eficácia da comunicação às partes interessadas externas e evidências das metodologias utilizadas nos processos de avaliação.
- Outros elementos que evidenciem o processo de comunicação externa.

5.5 Recolha, registo e tratamento de preocupações/situações-problema/denúncias

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que a Gestão de topo implementa, respeitando a legislação relativa à protecção de dados pessoais, um sistema interno eficaz para registar e monitorizar eventuais incumprimentos ou comportamentos desalinhados com os princípios e compromissos assumidos e explicitados no código de ética da organização. Pretende-se evitar que esses incumprimentos ou comportamentos desalinhados gerem preocupações ou situações consideradas problemáticas no seio da organização, que possam colocar em causa o desempenho ético da organização perante as suas partes interessadas relevantes.

<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • A criação destes mecanismos e a sua divulgação credibilizam a postura ética da organização. • A existência de vários mecanismos de recolha maximiza a captação de percepções e informações relacionadas com eventuais incumprimentos e/ou áreas de melhoria do código de ética. • A diversificação dos meios utilizados facilita o acesso às diferentes partes interessadas e permite uma recolha e registo segmentados. • A garantia da confidencialidade no processo é um factor de confiança e permite que a fonte se sinta mais predisposta a colaborar, de forma mais genuína. • O tratamento, adequado e coerente com o código de ética, das situações reconhecidas como válidas aumenta a efectividade do desempenho ético da organização. • A divulgação sumariada das principais situações analisadas e das respectivas acções desenvolvidas para a sua resolução, demonstra a dinâmica do processo, credibiliza-o e promove a adopção de boas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A inexistência de um processo estruturado de recolha, registo e tratamento destas situações reduz a eficácia em termos de análise e melhoria do desempenho ético da organização. • O anonimato, para além de implicações legais, potencia o aparecimento de situações não fundamentadas, com intuits meramente pessoais e de difícil análise. • A quebra de confidencialidade da fonte, no processo, inibe a apresentação de novas situações e pode originar retaliações sobre quem denuncia a situação. • O tratamento não adequado (superficial ou não isento) das situações pode gerar perversidade e potenciais decisões injustas ou desajustadas que descridibilizam o compromisso ético da organização. • A escolha de intervenientes no processo, não reconhecidos como credíveis e isentos por toda a organização, leva à possível não utilização destes mecanismos, à potencial utilização perversa, ou mesmo à sua rejeição pela própria organização. • A eventual não auscultação de todas as pessoas envolvidas numa determinada situação, incluindo o(s) visado(s), pode conduzir a decisões desajustadas ou injustas.

<i>Auto diagnóstico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Estão concebidos os mecanismos que garantam a recolha e o tratamento eficaz de preocupações/situações-problema/denúncias relativas a questões éticas provenientes das partes interessadas internas e externas à organização? • Os mecanismos concebidos garantem a abrangência das partes interessadas relevantes, previamente identificadas pela organização? • Os mecanismos concebidos garantem transparência e credibilizam o princípio da melhoria contínua? E garantem o sigilo em relação ao relator da situação? • Os mecanismos e todos os intervenientes nos processos estão devidamente divulgados no seio da organização?

- Caso a organização tenha decidido abranger com estes mecanismos as partes interessadas externas, estas estão devidamente informadas da sua existência e de como proceder?
- Os mecanismos garantem que são tomadas medidas de correcção e de prevenção de reocorrência das situações que reconhecidamente afectam negativamente o desempenho ético da organização? As medidas de melhoria ou correcção foram, devida e oportunamente, divulgadas às partes interessadas relevantes para a situação detectada?
- Foram ponderadas as eventuais vantagens, em termos de isenção e credibilidade, associadas à escolha de elementos externos à organização intervenientes no processo (recolha, análise e decisão)?
- Foram ponderados os eventuais inconvenientes, em termos de desconhecimento da realidade e da cultura da organização associados à escolha de elementos externos para intervirem neste processo (recolha, análise e decisão)?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

Meios de recolha e registo:

- disponibilização de uma linha telefónica gratuita para uso interno e/ou externo, se necessário em vários idiomas (âmbito multinacional) e, eventualmente, a funcionar em horário alargado.

Tratamento das situações e recomendações de melhoria:

- criação de um comité interno de análise com representantes de vários sectores e competências-chave da organização;
- nomeação de um provedor de ética externo à organização ou de um antigo colaborador de idoneidade reconhecida, que funcione como mentor ou conselheiro independente para esta área.

Evidências mínimas relacionadas

- Critérios de escolha dos intervenientes no processo de recolha, análise e decisão sobre preocupações/situações-problema /denúncias sobre questões éticas.
- Mecanismos implementados para garantir a confidencialidade da fonte do relato/denúncia.
- Acções de divulgação interna e externa dos mecanismos e intervenientes no processo de recolha, análise e decisão sobre preocupações/situações-problema/denúncias.
- Agendas e eventuais actas de reuniões realizadas para auscultação alargada de preocupações/situações-problema/denúncias.
- Todas as preocupações/situações-problema/denúncias registadas, o seu tratamento e decisão.
- Acções de melhoria decididas na sequência da análise das situações ocorridas, em especial as

recorrentes.

- Relatórios regulares relativos às situações registadas e tratadas.
- Avaliação da eficácia das acções de correcção das situações reconhecidas como pertinentes para a melhoria do desempenho ético da organização.

6 Monitorização, verificação de eficácia e melhoria contínua

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que a divulgação e a interiorização do código de ética são feitas de forma eficaz e que o código de ética é efectivamente respeitado e cumprido, numa perspectiva de melhoria contínua.

6.1 Definição de sistemas de auditoria e controlo

6.1.1 Registos

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir a disponibilidade de, a qualquer momento, evidenciar o cumprimento da 4460-1:2007 e do código de ética da organização, assegurando, quando se justificar, a confidencialidade dos elementos registados.

<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • A existência de um sistema de registos relacionados com a elaboração, implementação e operacionalização do código de ética é um factor preponderante para transmitir confiança em todo o processo. • Os registos são a melhor forma de evidenciar/ comprovar, perante terceiros, que determinadas decisões foram tomadas e/ou determinadas consequências ocorreram, sendo uma base sólida para as auditorias e outras acções de avaliação e comparação (<i>benchmarking</i>). • A utilização de registos é um meio objectivo de evidenciar e quantificar boas práticas, sendo também muito útil para gerar memória colectiva e proporcionar a análise e a tomada de decisão para a melhoria. • O uso de registos de relevância e quantidade adequadas, arquivados de forma estruturada, 	<ul style="list-style-type: none"> • O eventual manuseamento/tratamento dos registos por pessoas sem a devida credibilidade institucional na organização pode gerar desconfiança e conflitos internos. • O acesso a estes registos por pessoas sem a devida autorização descredibiliza a aplicação do código de ética e o próprio sistema de gestão. • A evidenciação destes registos a terceiros sem a salvaguarda da confidencialidade pode originar situações de desconfiança e resistência interna, afectar a imagem da organização e, em última instância, o compromisso da gestão para com a implementação do código de ética.

dispensa nesta norma a necessidade de desenvolver sistemas complexos de procedimentos documentados.	
---	--

Auto diagnóstico

- A organização definiu, mantém controlado e actualizado um conjunto de registos que permita conhecer, a qualquer momento, o grau de cumprimento da NP 4460-1:2007 e do código de ética da organização?
- A organização nomeou as pessoas, com base em critérios pré-definidos, com autoridade para aceder, manusear e tratar os registos respeitantes ao sistema de implementação e operacionalização do código de ética?
- Está assegurada a confidencialidade de qualquer manifestação de preocupações ou denúncias relativas às questões éticas da organização? Estão claras as regras gerais de acesso e manuseamento destes registos?
- O sistema de registos e respectiva análise / tratamento respeita a legislação relativa à protecção de dados pessoais?
- A Gestão de topo tem em conta os registos e a confidencialidade na análise das situações relatadas, nas revisões da aplicação da norma e na operacionalidade do código de ética, bem como da melhoria contínua do desempenho ético da organização?

Possíveis exemplos de aplicação prática

- Estruturar o sistema de registos conforme as secções da NP 4460-1:2007 e/ou outra forma que permita uma pesquisa e tratamento fácil, racional e rigoroso. Para as organizações que utilizem sistemas certificados (do tipo ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, etc.) os registos podem ser integrados nos respectivos sistemas, salvaguardando as especificidades relativas à confidencialidade.
- Criar um sistema de registos, relativos a preocupações/situações-problema/denúncias relacionadas com o código de ética e o sistema de valores da organização, que possam ser tratados recorrendo, por exemplo, a um código alfa-numérico garantindo assim o anonimato dos respectivos autores.
- Criar uma lógica de gestão de registos que permita um manuseamento adequado no tempo e na forma.

Evidências mínimas relacionadas

- Registos de suporte a nomeações ou delegação de autoridade relevantes, à luz da NP 4460-1:2007.
- Registos de planeamento e execução de acções de suporte, nomeadamente em relação às acções que a norma estipula que a organização deve ou deverá desenvolver.
- Registos dos trabalhos e metodologias aplicadas no desenvolvimento do código de ética da organização.
- Registos (agendas e eventuais actas) das reuniões de auscultação ou debate sobre temas directamente relacionados com a ética e o sistema de valores da organização.

- Registos das participações e envolvimento de partes interessadas externas à organização.
- Registos das acções de formação nesta temática (formador e formandos).
- Registos das participações de pessoas da organização como oradores ou formadores em eventos externos sobre questões da ética.
- Registos das boas práticas nesta área que originaram reconhecimentos formais no seio da organização ou provenientes das suas partes interessadas.
- Registos dos reconhecimentos formais ou informais relacionados com a ética e o sistema de valores da organização.
- Registos dos inquéritos e outras formas de auscultação e avaliação da eficácia do desempenho ético.
- Registos das preocupações/situações-problema/denúncias relacionados com o código de ética e o sistema de valores da organização.
- Registos que servem de base às métricas utilizadas no controlo dos indicadores do desempenho ético.
- Registos das revisões pela Gestão de topo (ver secção 6.3).
- Registos das acções de melhoria desencadeadas e dos resultados obtidos.
- Materiais utilizados nas comunicações internas e externas relacionadas com esta temática.

6.1.2 Auditoria interna

Intenção da NP 4460-1:2007	
<i>Providenciar um instrumento (auditoria) programado, sistémico e formal, que permita à organização ter conhecimento do grau de implementação da NP 4460-1:2007 e do cumprimento dos requisitos do código de ética da organização.</i>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • As auditorias internas são um dos meios mais eficazes para monitorizar a implementação e o cumprimento do código de ética da organização, bem como detectar oportunidades de melhoria que reforcem continuamente a sua efectividade. • Apesar de não terem como objectivo uma certificação posterior, estas auditorias têm carácter pedagógico e reforçam positivamente o compromisso de evolução do desempenho ético da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • A eventual utilização de auditores (internos ou externos) não devidamente qualificados, sem perfil pessoal adequado, em particular com fraca capacidade de comunicação, pode inibir os auditados e dificultar a implementação e efectividade do código de ética. • A composição não adequada das equipas auditoras, nomeadamente em termos de género, poderá causar inibições e reduzir a eficácia da auditoria. • O tratamento inadequado dos depoimentos dos auditados, nomeadamente na garantia de confidencialidade e no tratamento de relatos de

<ul style="list-style-type: none">• Os auditores podem e devem ser agentes facilitadores do diálogo entre a gestão e o resto da organização.	<p>eventuais incumprimentos do código de ética e do sistema de valores da organização, reduz o valor e a utilidade da auditoria para a melhoria do sistema e pode gerar conflitos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Os relatórios de auditoria pouco objectivos ou que personalizam as situações constatadas, põem em causa a mais-valia deste meio de monitorização.
--	--

Auto diagnóstico

- A organização considerou a mais-valia das auditorias internas enquanto mecanismo para avaliar o grau de implementação e operacionalização da NP 4460-1:2007? E decidiu utilizá-lo?
- Existe um plano de auditorias relacionado com este sistema de gestão? E está integrado noutros planos de auditorias?
- Os auditores estão devidamente qualificados?
- As auditorias incluem questões relativas ao cumprimento do código de ética da organização?
- Após as auditorias, se houver não conformidades, é desencadeado um programa de acções correctivas?
- Os resultados das acções correctivas são avaliados quanto à sua eficácia?

Possíveis exemplos de aplicação prática

- O planeamento adequado das auditorias deve ter em conta a disponibilidade de tempo e a necessidade de áreas restritas para efectuar as audições individuais ou em pequenos grupos, separados das chefias, de modo a garantir que os depoimentos são genuínos e está salvaguardada a sua confidencialidade.
- Eventuais situações-problema ou denúncias neste âmbito devem ser confirmadas por cruzamento de informação, antes de relatadas como constatações pela equipa auditora.
- De modo a evitar possíveis constrangimentos nos depoimentos e promover uma melhor percepção dos factos, as equipas auditoras devem reflectir na sua própria composição as especificidades da organização, nomeadamente em termos de género.
- Estas auditorias podem facilmente ser integradas com outras auditorias no âmbito de referenciais complementares, tal como a SA 8000 mas, dada a sua especificidade, é desaconselhável integrá-las com auditorias no âmbito da Qualidade, Ambiente ou outros referenciais de carácter mais técnico, onde a entrevista pessoal não se revela tão crítica.

<i>Evidências mínimas relacionadas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos requisitos mínimos que qualificam os auditores e as equipas. • Aprovação das respectivas equipas auditoras. • Registos das acções de formação/qualificação dos auditores para as questões da ética. • Registos do planeamento, realização das auditorias e respectivos relatórios. • Registos das acções de melhoria desencadeadas como resultado das auditorias realizadas.

6.1.3 Outros mecanismos de verificação

<i>Intenção da NP 4460-1:2007</i>	
<p><i>Embora as auditorias internas não sejam um mecanismo obrigatório de auto-avaliação à luz da presente norma, reconhece-se que estas estão implementadas em múltiplas organizações, no âmbito de outros referenciais.</i></p> <p><i>Com este ponto da norma, pretende-se providenciar outros mecanismos complementares de monitorização para avaliar o cumprimento da 4460-1:2007 e do código de ética da organização, para além dos registos e das auditorias.</i></p>	
<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • A utilização de mecanismos de verificação complementares às auditorias internas, contribui para assegurar a dinâmica do sistema de gestão no âmbito da ética. • O uso regular de vários mecanismos de verificação constitui uma demonstração do compromisso da Gestão de topo em relação à eficácia do código de ética. • A adopção de mecanismos complementares de pouca complexidade, com grande abrangência e sem ter de envolver grandes recursos, permite uma fácil adaptação à realidade e à dimensão de todas as organizações. • A adopção de mecanismos complementares permite analisar mais facilmente situações específicas na organização, relacionadas com as questões éticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A não garantia da confidencialidade no âmbito destes mecanismos reduz o seu potencial de eficácia e gera desconfiança. • Nos mecanismos de auscultação directa e presencial, o não respeito pelas opiniões emitidas ou o condicionamento das mesmas, distorce os resultados da análise e reduz a eficácia destes mecanismos.

Auto diagnóstico

- A organização utiliza mecanismos de monitorização tais como: inquéritos regulares ou específicos, fóruns, entre outros, no âmbito da ética? Estão claros os objectivos associados a cada mecanismo?
- Estes mecanismos garantem a confidencialidade e a isenção?
- Quando conduzidos por entidades externas, estão garantidas a credibilidade e a isenção?
- Existem registos dos resultados da utilização destes mecanismos? Está definido para cada mecanismo o âmbito de acesso aos registos, nomeadamente se o acesso é generalizado ou restrito?
- Na sequência da utilização destes mecanismos são analisados os resultados e, quando necessário, é desencadeado um programa de acções correctivas?
- Os resultados dessas acções correctivas são avaliados quanto à sua eficácia?
- O sistema de acesso a este tipo de registos e respectiva análise/tratamento respeita a legislação relativa à protecção de dados pessoais?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

- realização de inquéritos simplificados, por via electrónica, dirigidos a sectores específicos da organização e/ou envolvendo temas específicos no âmbito do código de ética;
- inserção de perguntas, relacionadas com o código de ética e a sua prática interna, nas mensagens de entrada nos sistemas informáticos, com a possibilidade de análise das respectivas respostas;
- criação de inquéritos aleatórios regulares para a avaliação da interiorização do código de ética, por parte dos colaboradores;
- implementação de um sistema de recolha de sugestões, por exemplo, caixas específicas disseminadas pelas diversas instalações da organização;
- implementação de campanhas de sensibilização e auscultação, circulando pelos vários sectores/locais de trabalho da organização (*roadshows* internos), especialmente eficazes nas organizações de grande dimensão ou geograficamente dispersas;
- podem ser utilizados mecanismos adicionais de verificação devidamente aprovados pela Gestão de topo, como, por exemplo, a audição de parceiros externos (sindicatos, clientes e fornecedores), visitas surpresa a locais potencialmente críticos.

Evidências mínimas relacionadas

- O planeamento da aplicação destes mecanismos e a sua relação com os objectivos da organização.
- Registos da aplicação dos inquéritos ou de outros mecanismos utilizados, bem como das acções implementadas na sequência do tratamento dos mesmos.
- Evidências da forma como é garantida a confidencialidade, quando aplicável, na utilização dos mecanismos e no acesso aos respectivos registos.

6.2 Mecanismos de melhoria contínua

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir a melhoria contínua da eficácia do código e do desempenho ético da organização, através da definição e implementação de acções específicas.

Benefícios associados

- Dinamizam a interiorização e a aceitação do código de ética, como um compromisso da organização ao longo do tempo.
- Mantêm constante a vivência do código de ética na organização.
- Facilitam o envolvimento e a identificação dos novos colaboradores com os valores e princípios éticos da organização.
- Têm carácter preventivo em relação a potenciais situações-problema.
- A verificação da eficácia das acções de melhoria desenvolvidas neste âmbito, garante que o desempenho ético evolui de forma consistente e de acordo com as metas e os objectivos estabelecidos.

Riscos potenciais

- A falta de suporte da Gestão de topo a estes mecanismos conduz à sua ineficácia.
- A falta de orientação / focalização destes mecanismos tende a causar desinteresse e conduz ao não envolvimento por parte dos colaboradores.
- A capacidade e a motivação para a melhoria contínua podem ser postas em causa pela eventual definição de objectivos e metas demasiado ambiciosas.
- A não avaliação da eficácia do processo de recolha e tratamento das preocupações/situações-problema /denúncias reduz o potencial de melhoria contínua decorrente da utilização deste mecanismo específico.

Auto diagnóstico

- A organização dispõe de mecanismos de melhoria contínua em relação à implementação do código e do desempenho ético?
- Existe uma relação clara entre os mecanismos concebidos, os indicadores e metas do desempenho ético da organização?

- A Gestão de topo está directamente envolvida na definição e implementação das acções de melhoria?
- A organização verifica a eficácia das acções de melhoria desenvolvidas?
- A organização revê os mecanismos de melhoria contínua com base na análise dos resultados obtidos?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

- inserção de mensagens de entrada nos sistemas informáticos, relacionadas com o código de ética e a sua prática interna;
- mensagens específicas em expositores, cartazes, ou outros meios associados a campanhas relacionadas com a melhoria do desempenho ético da organização;
- utilização de forums virtuais dedicados a esta temática, com análise das respectivas contribuições;
- manutenção de um programa regular de formação sobre as questões da ética e/ou inclusão de módulos sobre a temática da ética noutros programas de formação;
- caso exista uma figura externa e independente, tipo provedor para as questões da ética, esta poderá ser envolvida na concepção de programas de melhoria contínua tendo como base o seu conhecimento.
- caso exista registo de preocupações/situações-problema/denúncias internas ou externas relativas ao comportamento ético da organização, estas deverão ser tidas em conta na elaboração dos programas de melhoria contínua;
- se for considerado oportuno, face ao estado de maturidade da organização nesta temática, a Gestão de topo poderá promover o envolvimento de representantes das partes interessadas externas relevantes, em grupos de debate e/ou grupos de melhoria contínua do desempenho ético da organização.

Evidências mínimas relacionadas

- Metas e indicadores associados aos mecanismos de melhoria contínua.
- Registo das acções e dos resultados decorrentes dos mecanismos de melhoria contínua.
- Materiais utilizados nas campanhas de comunicação interna e na formação orientada para a melhoria contínua do desempenho ético.
- Processo e forma de actuação/regulamento associado à intervenção do provedor interno, se existir.
- Agendas e actas de reuniões dos grupos orientados para o debate e melhoria das questões éticas.

6.3 Revisão pela Gestão de topo

Intenção da NP 4460-1:2007	
<p><i>Garantir que a Gestão de topo se envolve, de forma activa e regular, na análise da eficácia do código de ética e da sua implementação, bem como do alinhamento do código com a visão e missão da organização. Na sequência desta análise, cabe à Gestão de topo tomar as decisões e desencadear as acções adequadas que garantam a melhoria contínua do desempenho ético da organização.</i></p>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • O envolvimento directo da Gestão de topo, possibilita a sintonia entre os compromissos estabelecidos no código de ética e a definição e revisão das prioridades globais da organização. • A análise da evolução do sistema de gestão associado ao código de ética e das suas implicações, é um factor determinante para a eficácia do código. • As decisões de melhoria da eficácia decorrentes da revisão pela Gestão de topo são o garante da dinâmica do código de ética e do respectivo sistema de gestão. • As revisões ao próprio conteúdo do código de ética transmitem-lhe um carácter de actualidade e demonstram que o mesmo não é uma mera declaração de intenções. • A objectividade das decisões resultantes desta revisão determina um caminho de evolução que mantém toda a organização focalizada na melhoria do seu desempenho ético. • O reconhecimento pela Gestão de topo da evolução positiva e das áreas de melhoria do desempenho ético tem um efeito catalizador e promotor das boas práticas na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • O não envolvimento directo da Gestão de topo põe em causa os compromissos estabelecidos no código de ética e a credibilidade da própria Gestão. • Uma revisão superficial e pouco conclusiva sobre o desempenho ético da organização, pode ser entendida como um sinal de pouca determinação na aplicação do código de ética e também de falta de convicção em relação aos valores e princípios éticos associados. • Se a revisão não for baseada em dados e factos concretos e objectivos e/ou não conduzir à acção, pode ser vista como um mero ritual burocrático. • A definição de objectivos e metas demasiado ambiciosos, na sequência desta revisão, pode constituir um factor de desmotivação e gerar resistências internas.

Auto diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> • A Gestão de topo efectua revisões regulares para análise crítica da eficácia da implementação do código de ética da organização?

- A Gestão de topo procede à análise periódica do alinhamento do código de ética com a visão e a missão da organização?
- A Gestão de topo avalia regularmente a evolução do desempenho ético da organização?
- Estão definidos os procedimentos de revisão, análise e avaliação referidos?
- Nesta revisão foram analisados os elementos referidos neste requisito da norma?
- Desta revisão resultaram decisões e acções para a melhoria contínua do desempenho ético da organização?
- São avaliados os resultados das decisões tomadas e das acções de melhoria desencadeadas na sequência da revisão pela Gestão de topo?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, outros poderão ser considerados, tais como:

- elaboração de um relatório com um sumário executivo relativo ao período em análise que inclua os pontos fortes e fracos do sistema de gestão associado ao código de ética, bem como as recomendações para a melhoria do desempenho ético da organização;
- para além dos elementos já indicados na norma, os quais podem constituir-se como entradas para a revisão crítica pela Gestão de topo, outros poderão ser incluídos, tais como:
 - evidências de cumprimentos e incumprimentos dos compromissos assumidos no código de ética;
 - situações-problema reais ou potenciais detectadas a nível interno e externo;
 - dados relativos a custos derivados de incumprimentos éticos (por exemplo, indemnizações, coimas, perdas de oportunidades de negócio);
 - inquéritos de opinião externa sobre a imagem pública da organização, entre outros.
- Se a organização achar oportuno, poderá envolver nesta revisão representantes das partes interessadas consideradas chave para o sucesso da implementação e para o cumprimento do código de ética, bem como para a evolução do desempenho ético da organização.

Evidências mínimas relacionadas

- Todos os elementos de entrada produzidos para suportar e facilitar a revisão pela Gestão de topo.
- A análise crítica sumária da evolução do desempenho ético da organização no período em análise.
- Acta(s) da(s) reunião(ões) de revisão com todas as resoluções saídas dessa revisão pela Gestão de topo incluindo: metas e objectivos futuros, novos indicadores, planos de acção, responsabilidades, recursos atribuídos entre outros.

7 Divulgação do desempenho ético da organização

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que o desempenho ético da organização seja do conhecimento de todas as partes interessadas internas e externas.

7.1 Divulgação a nível interno

Intenção da NP 4460-1:2007

Garantir que existe um processo de divulgação interna, contínua e abrangente, do desempenho ético da organização.

<i>Benefícios associados</i>	<i>Riscos potenciais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Uma divulgação interna, atempada e adequada, das acções desenvolvidas para a implementação do código de ética e dos resultados obtidos, é um catalizador de boas práticas. • A utilização de canais apropriados, que garantam uma divulgação abrangente, promove o alinhamento generalizado das condutas /comportamentos internos com o estabelecido no código de ética. • Uma divulgação com impacte interno dos resultados positivos do desempenho ético da organização, bem como de eventuais reconhecimentos externos, neste âmbito, constituem um estímulo na prossecução dos objectivos organizacionais. • A ampla divulgação dos resultados significativos da revisão pela Gestão de topo, nomeadamente das novas metas e objectivos destinados a corrigir falhas de desempenho, mobiliza os colaboradores para a contribuição directa na melhoria contínua do desempenho ético da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer comunicação relacionada com as questões da ética, quando executada fora de tempo e/ou de forma pouco abrangente, reduz drasticamente a sua eficácia. • Uma comunicação superficial em conteúdo, ou pouco transparente, origina uma quebra de confiança em relação ao desempenho ético e à prossecução dos objectivos propostos. • A eventual ocultação de dados ou publicação de dados falsos ou pouco transparentes, desmobiliza os colaboradores hipotecando a defesa dos valores e princípios éticos na sua essência, descredibilizando todo o processo e o próprio código de ética.

Auto diagnóstico

- A organização dispõe de um plano de comunicação interna para divulgação do seu desempenho ético?
- Estão definidos os canais apropriados para esta divulgação?
- Estão definidos os elementos a divulgar?
- Estes elementos têm como base as políticas, os indicadores, o resultado da análise crítica da gestão e outros dados relevantes?
- A divulgação é feita de modo regular e contínuo?
- Estão definidos os meios que permitam recolher comentários acerca do desempenho ético divulgado e da forma da sua divulgação?
- É avaliada a eficácia desta divulgação (oportunidade, conteúdo, clareza, entre outros)?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, a divulgação interna pode abranger outros elementos, tais como:

- exemplos de boas práticas relacionadas com o código de ética, divulgados em jornais internos, em espaços reservados para esse efeito, por via electrónica ou outros meios apropriados a esse fim;
- exemplos de situações-problema reais, sem personificar, podem constituir elementos de reflexão pedagógica e uma forma de prevenir recorrências;
- reconhecimentos internos ou prémios relacionados com programas e campanhas de suporte à implementação do código de ética;
- comunicação sistemática, ao longo do ano, da evolução dos indicadores organizacionais relacionados com o desempenho ético (ex: cartão de metas e indicadores anuais);
- conclusões e acções relevantes desencadeadas pela Gestão de topo, na sequência da revisão regular do desempenho ético,
- inclusão de objectivos e evidências do desempenho ético em relatórios, de âmbito interno e externo, relacionados com a sustentabilidade e a responsabilidade social da organização, promovendo a sua divulgação e/ou consulta interna;
- avaliar a eficácia da divulgação interna através, por exemplo, de questionários aos colaboradores, auscultação a grupos representativos (departamentos, comissão sindical, áreas funcionais, localizações geográficas, entre outros).

Evidências mínimas relacionadas

- Plano de comunicação / divulgação interna do desempenho ético da organização.
- Registos de todas as divulgações efectuadas e respectivos suportes/conteúdos.
- Resultados da avaliação da eficácia da divulgação interna.

7.2 Divulgação a nível externo

Intenção da NP 4460-1:2007	
<i>Salientar que a organização pode divulgar externamente o seu desempenho ético, sempre que o considerar conveniente e oportuno, às suas partes interessadas relevantes.</i>	
Benefícios associados	Riscos potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da reputação externa e imagem de cidadania da organização. • Credibilização da organização, através da evidência da evolução do seu desempenho ético de acordo com as expectativas das partes interessadas, como definido na secção 4.3 da NP4460-1:2007. • Criar uma auto-responsabilização perante as suas partes interessadas, para o cumprimento do código de ética e para a melhoria do respectivo desempenho organizacional. • Tem também um efeito positivo no orgulho e na identificação de cada colaborador com o desempenho ético relatado. • Um relatório institucional bem elaborado é um documento que preserva a memória colectiva da evolução do desempenho ético da organização. • Possibilidade de servir de exemplo a terceiros. • Promover a adopção e implementação de um código de ética noutras organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma divulgação pouco ponderada, ou prematura face ao estado da evolução ética da organização, pode gerar uma exposição negativa colocando em risco o processo de implementação do código de ética. • Uma divulgação pouco cuidada neste âmbito, potencia áreas de fragilidade passíveis de serem negativamente exploradas por terceiros. • Uma eventual publicação de dados pouco transparentes ou não verdadeiros em relação ao desempenho ético, afecta a reputação da organização podendo ter consequências irreversíveis. • Ao assumir uma divulgação externa do seu desempenho ético, a organização deve ter em conta um previsível aumento de solicitações externas para esclarecimento ou complemento dos conteúdos publicados, para as quais poderá não ter capacidade de resposta.

Auto diagnóstico

- Foi ponderada a oportunidade e a conveniência da divulgação externa do desempenho ético da organização?
- Está definido o público-alvo da divulgação (partes interessadas relevantes e, eventualmente, outros)?
- Estão definidos os elementos a integrar na divulgação externa?
- Estes elementos são compatíveis com as políticas de confidencialidade da organização?
- Foi ponderado o meio mais adequado para esta divulgação externa?
- Estão definidos os meios que permitam recolher comentários acerca do desempenho ético divulgado e da forma da sua divulgação?
- É avaliada a eficácia desta divulgação (oportunidade, conteúdo, clareza, entre outros)?

Possíveis exemplos de aplicação prática

Em complemento aos exemplos já indicados na norma, a divulgação externa do desempenho ético através de um relatório institucional pode ser complementada com:

- outras publicações regulares da organização: jornais externos/boletins, notas e conferências de imprensa, circulares a clientes ou outras partes interessadas;
- apresentações em seminários e conferências públicas ou em associações empresariais e sectoriais;
- participação de representantes da organização em grupos de trabalho orientados para a temática da ética e da responsabilidade social;
- inclusão de textos/artigos em publicações da especialidade ou meios de comunicação de ampla difusão;
- realização de eventos com as partes interessadas externas consideradas relevantes para a organização com o objectivo de proceder à divulgação directa do desempenho ético e fazer a auscultação de sugestões para a sua melhoria.

O relatório institucional do desempenho ético da organização poderá ser integrado noutros relatórios existentes, tais como: relatórios de responsabilidade social, de sustentabilidade, corporativos ou outros.

A avaliação da eficácia da divulgação externa pode ser realizada através de, entre outros:

- questionários às partes interessadas a quem foi divulgado o desempenho ético da organização (integrando o próprio relatório ou à posteriori);
- auscultação de grupos representativos das partes interessadas;
- espaço próprio na página internet da organização.

<i>Evidências mínimas relacionadas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Plano de comunicação / divulgação externa do desempenho ético da organização.• Definição dos elementos a comunicar e respectivos destinatários.• Registos de todas as divulgações efectuadas e respectivos suportes/conteúdos.• Evidências de formas de divulgação directa às partes interessadas relevantes.• Resultados da avaliação da eficácia da divulgação externa.