



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Projeto:  
Revisão e Implementação do Código de Ética  
numa Organização de *Contact Center*

Felipe Varriale

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:  
Professor Doutor Joaquim Eduardo Simões e Silva  
ISCTE-IUL

Setembro 2019

## **Agradecimentos**

Agradeço!

Aos meus Pais, Geraldo e Gabrielle, porque testemunharam e viveram refletidamente os seus propósitos com fé, planos e atitudes.

Ao Prof. Orientador Dr. Joaquim Eduardo Simões e Silva, por perseverar em instruir-me ao entendimento do rigor do conhecimento, a quem reconheço inegável ponderação para o alcance do meu objetivo.

Ao CEO da subsidiária Portugal da “Organização A”, que autorizou o uso do Código de Ética organizacional existente para o desenvolvimento deste projeto.

Aos meus Irmãos e Irmãs, com quem construí referências de organização e coletividade.

A minha Filha Catharina Duminelli Varriale, por tudo, ao infinito e mais além; motivo e energia.

Aos Amigos que me acompanham positivamente para o alcance dos objetivos.

A Prof. Dra. Tania Galli da Fonseca, cuja referência pessoal e profissional influenciou-me positivamente à identidade profissional.

A todos aqueles que comigo cruzaram seus tempos particulares na construção de memórias pessoais.

A vida, instrumento para experienciar tudo isto.

A Fé e a esperança, aspetos intangíveis do meu ser.

Das experiências partilho duas asserções que fazem parte das instruções que recebi e que guiam meus comportamentos: “A Chaque jour suffit sa peine” (A cada dia basta sua pena) e “Nul ne peut servir deux maîtres” (Ninguém pode servir a dois senhores).

Felipe Varriale



## Resumo

O código de ética apresenta um conjunto de valores, normas e políticas que certificam o compromisso da organização em articular padrões de comportamentos éticos desejáveis e obrigatórios aceitos em sociedade. As interpretações do que é bom ou ruim, certo ou errado, e a avaliação dos efeitos dos comportamentos variam ao longo da história de acordo com as condições presentes e o progresso social. O presente projeto aclara as etapas do processo e os fatores inerentes à criação e à implementação do código de ética em uma organização e aponta modelos de monitoramento da sua eficácia. A revisão teórica apresentada delimita o tema e indica as possíveis contribuições do código de ética no comportamento das pessoas e no desempenho da organização. A partir destas considerações, comentamos o código de ética existente em uma organização de *contact center* e sugerimos ajustes que favoreçam ao esclarecimento da postura ética desejada, assim como especificidades de controlos de sua eficácia na organização. Coerente à infraestrutura ética aplicada, o código de ética auxilia para a promoção do comportamento ético organizacional.

Palavras-chave: código de ética, cultura organizacional, criação e implementação, eficácia.



## **Abstract**

The code of ethics presents a set of values, norms and policies that certify the organization's commitment to articulate standards of desirable and obligatory ethical behaviors accepted in society. Interpretations of what is good or bad, right or wrong, and the assessment of the effects of behaviors vary throughout history according to present conditions and social progress. The present project clarifies the process steps and the factors inherent in the creation and implementation of the code of ethics in an organization and points out models for monitoring its effectiveness. The theoretical review presented delimits the theme and indicates the possible contributions of the code of ethics to the behavior of people and the performance of the organization. Based on these considerations, we comment on the existing code of ethics in a contact center organization and suggest adjustments that favor the clarification of the desired ethical posture, as well as specificities of controls on its effectiveness in the organization. Consistent with the applied ethical infrastructure, the code of ethics assists in promoting organizational ethical behavior.

Keywords: code of ethics, organizational culture, creation and implementation, effectiveness.



## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 Ética e sociedade .....	3
1.2 Infraestrutura ética organizacional .....	5
1.3 Liderança ética .....	8
1.4 Comportamentos antiéticos .....	10
1.5 Efeitos organizacionais do código de ética .....	12
1.6 Medidas da eficácia do código de ética.....	13
1.7 Processo da criação do código de ética .....	14
1.7.1 Etapa 1 - Inicialização .....	15
1.7.2 Etapa 2 – Elaboração.....	17
1.7.3 Etapa 3 – Implementação .....	20
1.7.4 Etapa 4 - Monitoramento e avaliação.....	21
CAPÍTULO II – PROJETO DE REVISÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA NUMA ORGANIZAÇÃO.....	23
2.1 Caracterização da organização .....	23
2.1.1 Gestão organizacional .....	25
2.1.2 A Subsidiária .....	27
2.2 Análise do código de ética corporativa .....	30
2.2.1 Objetivos e abrangência .....	31
2.2.2 Cultura, valores e diversidade .....	31
2.2.3 Relações éticas .....	32
2.2.4 Monitoramento e avaliação .....	33
2.2.5 Comité de responsabilidade social e corporativa (CSR).....	33
2.3 Razões para a atualização dos conteúdos do código de ética.....	34
2.3.1 CE e o compromisso da presidência .....	35
2.3.2 CE e a infraestrutura ética da organização .....	35
2.3.3 CE e planeamento estratégico .....	36
2.3.4 CE e formação de operadores.....	36
2.3.5 CE e sistema da gestão da qualidade.....	37
2.4 Proposta das doze alterações do conteúdo do CE .....	38
2.5 Proposta das seis ações de implementação do CE .....	43

2.6 Proposta das avaliações da eficácia do CE.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
ANEXO A   Código de Ética atual.....	59
ANEXO B   Versão aplicada.....	63

## INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a instabilidade económica mundial intensificaram a competitividade entre as organizações. Muitas decisões tomadas para a garantia dos interesses financeiros das organizações têm desrespeitado os interesses coletivos. Na defesa das suas expectativas as pessoas passaram a exigir que as organizações revelassem a ética praticada em suas relações, e os líderes buscaram formas de mostrar que as suas organizações adotavam padrões éticos que promoviam a cidadania, a justiça, os direitos humanos, a democracia e outros temas relevantes aos atuais conflitos sociais (Berger, Cunningham & Drumwright, 2007; Carroll & Shabana 2010; Guerci *et al.*, 2015).

O Código de Ética (doravante CE) é um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para evidenciar a conduta ética desejada para as relações estabelecidas entre a organização e os *stakeholders* e destes para com a organização. Alicerçado nos princípios da organização e nas estratégias estabelecidas, o CE organiza e articula conceitos e normas aplicáveis aos princípios éticos para serem utilizados na análise, decisões e conduta de todos os envolvidos em situações eticamente dúbias (Helin & Sandström, 2007; Rigby & Bilodeau, 2015).

A clareza com que a organização define cada princípio e explica sua aplicação nas relações entre os *stakeholders* é fator determinante que inibe ou auxilia os comportamentos éticos desejados e revela os motivos para a criação do CE (Wyrwicka & Chuda, 2019). Aquelas organizações que criam um CE cujo propósito principal é atender as necessidades externas de atrair a aprovação e menor interferência social tendem a mostrar um conteúdo menos específico e mais superficial. A imprecisão dos conteúdos e a indefinição de meios e métodos para promover e acompanhar os comportamentos éticos desejados indicam certo descompromisso com a eficácia da aplicação do CE. A condição de poucas definições e regras reforça desfavoravelmente para que os *stakeholders* entendam e apliquem os conceitos consoante as suas próprias e subjetivas interpretações. A organização que pretende compor atitudes e relações internas coerentes, lógicas, de confiança, apoiadas em boa moral, fontes confiáveis e métodos corretos tende a retratar os seus conteúdos com maior clareza (Bodolica & Spraggon, 2015).

O processo de desenvolvimento de uma cultura ética organizacional inicia-se no topo, pois a definição dos objetivos e o empenho da gestão é que definirão o compromisso e o

progresso para a sua aplicação. A apresentação e a fundamentada aplicação dos princípios e normas, com exemplos de possíveis dilemas éticos nas rotinas da organização, e a orientação para a sua resolução, indicam a existência de compromisso ético com forte relação de influência entre o comportamento ético dos líderes e a atitude ética dos subordinados. Os líderes éticos alicerçados em mesmos pressupostos éticos e preparados para o mesmo propósito pela gestão de topo da organização servem de modelos e controlo uns para os outros. O sucesso da criação e da implementação do CE de uma organização dependerá do nível de compromisso das pessoas em todas as etapas do processo. Neste projeto pretendemos salientar a relevância em rever e atualizar os conteúdos do CE de uma organização global prestadora de serviços de *contact center* e os possíveis efeitos da sua implementação numa das suas subsidiárias.

No primeiro capítulo apresentamos os referenciais teóricos que tratam dos CE das organizações, suas características, objetivos, abrangências, conteúdos, processos, a relação com a infraestrutura ética e a liderança necessárias à sua aplicação. Descrevemos cada etapa do processo de criação do CE e indicamos os riscos comuns que podem conduzir ao seu fracasso, assim como os efeitos favoráveis da sua adequada aplicação na estrutura de uma organização ética.

No segundo capítulo, com o propósito de reconhecer a coerência dos conteúdos do CE caracterizamos a organização global objeto deste projeto e também de uma das suas subsidiárias. Com o propósito de apontar o clima ético existente apresentamos a percepção dos empregados quanto a ética praticada. A referência ao planeamento estratégico corporativo identifica os focos de intervenção apontados como prioritários pelo presidente da organização e que servirão à proposta de revisão dos princípios e orientações e à sua implementação.

O confronto entre a ética instruída e a ética praticada evidenciada entre os conteúdos do CE e as declarações dos empregados da subsidiária indicam o distanciamento da aplicação e cumprimento. A partir das avaliações realizadas, analisamos a estrutura e conteúdos do CE existente, sugerimos as alterações necessárias, apontamos vantagens ao uso ajustado à infraestrutura ética e indicamos a eficácia pretendida com a sua implementação na organização.

Neste projeto incidimos no CE da organização enquanto instrumento cujos conteúdos precisam ser compreendidos para serem aplicáveis na condução dos processos diários, na análise de situações eticamente duvidosas e na orientação do comportamento ético desejado dos atores organizacionais.

## CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

A sociedade contemporânea é caracterizada por rápidas mudanças, acesso à informação, alargado relativismo a respeito dos valores sociais e múltiplas ações de controlo sobre os movimentos sociais. As transformações e exigências sociais promoveram alterações nos comportamentos dos indivíduos e influenciaram o desempenho das organizações. À medida que as mudanças ocorrem reordenam-se as combinações estabelecidas e as organizações prescrevem novas orientações para os comportamentos dos indivíduos (Kaptein & Schwartz, 2008).

A decisão de criar um CE geralmente resulta da necessidade interna da organização em ordenar as relações estabelecidas entre os *stakeholders*; surge a partir de razões positivas ou negativas identificadas no funcionamento da organização. São razões positivas quando pretendem melhorar ou ampliar algo positivo, como por exemplo a confiança ou o clima organizacional, a criatividade, o diálogo, a moral e o compromisso dos empregados e mesmo distinguir-se no mercado de atuação. E são razões negativas quando pretendem minimizar ou desencorajar práticas que comprometam a integridade e o bem coletivo, como por exemplo reduzir custos por más condutas, reputação ou penalizações legais. Outras vezes, a decisão de criar um CE responde especificamente à pressão de outras organizações que exigem que os seus parceiros de negócios documentem, também, a preocupação com a ética corporativa.

O objetivo do CE é de capacitar os indivíduos para a resolução dos problemas éticos que podem fragilizar a estabilidade da gestão organizacional. Contudo, a disposição do CE na organização não garante o comportamento ético dos funcionários e a desejada estabilidade conjunta do clima ético (Helin & Sandström, 2007; Rudnicka, 2017).

Neste capítulo apresentamos a revisão da literatura sobre os CE e os fatores determinantes do comportamento ético nas organizações.

### 1.1 Ética e sociedade

Decorrente dos desafios sociais que acompanham o processo da globalização, a baixa dos custos de produção e da velocidade na entrega dos produtos, a discussão ética tem ganhado relevância nas organizações e evidenciado a necessidade de estabelecer regras e regulamentos que promovam a ética nas relações intra e inter-organizacionais.

O CE consiste num conjunto de princípios, normas e regulamentos morais prescritos para orientar os comportamentos éticos desejáveis e indesejáveis no grupo de pessoas para o qual foi criado (Gaumnitz & Lere, 2002; Kaptein & Schwartz, 2008). Os conteúdos do CE

escritos para serem partilhados entre os *stakeholders* tem origem no esclarecimento dos valores, missão e visão da organização, detetáveis na sua trajetória e cultura. Decorrente do conjunto de vivências, conhecimentos, crenças, costumes, atitudes, ideias, normas e métodos adquiridos, a cultura organizacional tem o propósito de orientar, delimitar e condicionar os comportamentos dos atores organizacionais. O processo de criação dos conceitos escritos e apresentados no CE é realizado por elementos da própria organização e resulta da reflexão a respeito dos dilemas éticos do momento e das correções necessárias para alinhar e alcançar o comportamento ético desejado.

O CE geralmente demarca as responsabilidades que uma empresa assume com relação aos seus funcionários, clientes, acionistas, parceiros e a sociedade como um todo. As orientações a respeito dos processos e comportamentos éticos desejáveis nas relações estabelecidas entre estes tem revelado ser um eficiente método de controlo em climas de trabalho com maior grau de conscientização (Goebel & Weißenberger, 2017). Apoiado em princípios éticos e comportamentos aceites em sociedade, o conjunto de informações, definições e intenções do CE visam disciplinar e conscientizar pensamentos, decisões e condutas morais (Schneider, Ehrhart & Macey, 2012; Goebel & Weißenberger, 2017).

O CE define como devem ser geridos os deveres e deixa claras as expectativas e exigências da organização em relação aos direitos pretendidos. O conjunto dos conteúdos e a abrangência da sua aplicação evidenciam que o CE é um instrumento que pode ser eficaz para a autorregulação e promoção de um ambiente ético organizacional, assim como na redução do comportamento antiético, no presente e no futuro da organização (Bews & Rossouw, 2002; Schwartz, 2004). Contudo, a difusão e a compreensão das normas, valores, moral e padrões éticos vem tornando-se cada vez mais complexa e ambígua, pois apesar do entendimento da existência de valores universais do que é considerado certo e errado, os conceitos da justiça, cidadania, honestidade, respeito humano, responsabilidade social e a obediência às leis podem variar significativamente de país para país e até mesmo dentro de um mesmo país (Treviño e Brown, 2004, Schwartz, 2005, Rudnicka, 2017).

Portanto, enquanto a sociedade espera que as decisões e ações exibidas nos CE das organizações sigam padrões éticos de senso comum, o insucesso de seu efetivo cumprimento apresenta-se nas distintas significações e interpretações que os diferentes membros da organização fazem a respeito dos mesmos conteúdos (Umphress & Bingham, 2011). Com base em diferentes interpretações de uma mesma situação podem ocorrer diferentes resultados (Kaptein & Schwartz, 2008).

O objetivo do CE consiste em apresentar aos *stakeholders* os princípios e normas no que toca aos aspetos éticos. Através da especificação e ciência dos padrões éticos mínimos aceitáveis nos processos e procedimentos, a organização prescreve o comportamento ético esperado (Rudnicka, 2017). Algumas organizações exigem que parceiros ou fornecedores de serviço partilhem dos mesmos compromissos que estabeleceu para si; por isto, estendem a estes a sua aplicação. Estas aparentes pressões promovidas pelo tomador de serviços sobre as partes interessadas incentivam ao desenvolvimento dos envolvidos.

Enquanto para algumas organizações o CE tem o objetivo de promover o comportamento ético na vida organizacional, noutras evidenciam-se os interesses de controlar as ações de grupos dentro e fora da empresa para fins de projetar a imagem esperada e gerenciar os riscos exclusivamente comerciais. As organizações que não utilizam o CE como instrumento de ajuste e correção de problemas éticos existentes tendem a divulgar valores sociais mais amplos para resolver as expectativas sociais de momento e imperativos comerciais tradicionais (Helin & Sandström, 2007; Bondy, Moon & Matten, 2012) e criam um CE cujo conteúdo apresenta orientações imprecisas, vagas e ambíguas, permitindo variação na interpretação, na construção de significados e na aplicação. O cuidado em apresentar conteúdos ambíguos, imprecisos e vagos minimiza possíveis restrições impostas pela sociedade às atividades da organização, mas o aparente resguardo dificulta a aproximação prática das efetivas necessidades de controlo ético (Holder-Webb & Cohen, 2012).

## 1.2 Infraestrutura ética organizacional

A infraestrutura ética organizacional descreve os três elementos organizacionais que contribuem para a eficácia ética da organização: elementos formais, elementos informais, e climas organizacionais para a ética, respeito e justiça. Através dos elementos formais e dos elementos informais são transmitidos os valores da organização. Os elementos formais encontram-se envolvidos por elementos informais. Inseridos na organização, os elementos formais e os elementos informais fazem parte dos climas éticos organizacionais que suportam esses sistemas e permeiam a organização (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003).

Os elementos formais resultam das combinações conscientes, previstas, orientadas, documentadas e padronizadas que se encontram acessíveis para qualquer pessoa dentro ou fora da organização. Exemplificam os sistemas formais a estrutura organizacional, políticas, gestão da qualidade, procedimentos de trabalho, liderança, processos de comunicação, sistemas de acompanhamento e de avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, levantamento de necessidades de formação, pesquisas e desenvolvimento, capacitação à gestão (trabalhos em

equipa, negociação, resolução de conflitos), acompanhamento de fornecedores e parceiros, avaliação de satisfação do público interno, clientes e comunidade, e demais controles disponíveis para guiar o comportamento do grupo. Os sistemas formais fortalecem e auxiliam pontualmente na aplicação do CE em direção aos objetivos da organização (Singh, 2011; Einarsen *et al.*, 2017).

Aparentemente paralela ou secundária, por vezes mais difíceis de identificar, interpretar e interferir, os elementos informais representam os modos particulares e não estabelecidos de uma organização formal. Sinais indiretos sobre a conduta ética pretendida, recebidos e sentidos pelos membros da organização por meio dos relacionamentos pessoais, os elementos informais refletem os diferentes graus de aproximação das relações e do sistema de contatos existentes que atuam em canais de menor acompanhamento e controlo da gestão.

A representar o que as pessoas realmente pensam e como as pessoas realmente se comportam, os elementos informais têm por função encontrar um estado de satisfação dos desejos, propósitos e necessidades dos membros do grupo. Os elementos informais são revelados em atitudes, disposições e atividades não reconhecidas e não documentadas oficialmente entre os membros da organização. Dentre os principais sistemas informais identificam-se princípios, heróis, rituais, linguagens, mitos, sagas e histórias. Perceptíveis principalmente pelas pessoas de dentro da organização, as diversidades destes comportamentos individuais condicionados à ação dos grupos sociais na organização geram uma forma diferente de relação daquela fixada inicialmente (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003).

Embora sejam diferentes em sua visibilidade, tanto os sistemas formais quanto os sistemas informais possuem sistemas de comunicação que transmitem os princípios éticos da organização, sistemas de vigilância que monitoram a adesão a esses princípios e sistemas de sanção que recompensam ou punem o comportamento ético; são mecanismos que tem por objetivo comunicar e reforçar os princípios éticos nos quais os membros da organização devem guiar-se.

Embora nomeada para explicar o modelo teórico da infraestrutura ética, não existe uma “organização informal” para ser confrontada com a “organização formal”. Os elementos informais fornecem informações e avaliações constantes a respeito do processo formal; complementam e cobrem as falhas dos elementos formais. A infraestrutura ética organizacional pode ser compreendida em um *continuum* entre mecânica e orgânica, que corresponde ao potencial de flexibilidade estrutural que a organização possui (Mintzberg, 2009).

Os diferentes tipos de clima ético são gerados do ajuste entre a natureza dos serviços, a forma como são geridos os processos de trabalho e as políticas ou orientações que suportam os

valores da organização. Naiyananont & Smuthranond (2017) caracterizam cinco distintos climas: 1) instrumental, que anima servir aos interesses da organização; 2) atenção, que incentiva a preocupação e a consideração para com os outros; 3) o de independência, que encoraja decisões de acordo com crenças morais pessoais; 4) o dos códigos, que realça as decisões guiadas por regras e regulamentos internos; e 5) e o que apoia decisões baseadas em códigos externos, como a lei ou códigos de conduta profissional.

Variantes das ligações entre o modelo normativo e o modelo valorativo, os climas facilitam ou dificultam as relações e a eficiência dos propósitos da organização. Detetadas as formas mais eficientes de atendimento dos propósitos organizacionais e necessidades dos envolvidos, cada organização poderá encontrar o equilíbrio mais eficiente dentre os dois modelos. Embora pareça dificultar as interações, o modelo normativo pode operar melhor em atividade organizacional que, para garantir o alcance dos resultados controlados e esperados, necessita da rígida aplicação de regras.

Para entender a influência destes três mecanismos no comportamento ético da organização é preciso considerar a força relativa de cada um desses elementos - a natureza e a forma do relacionamento entre eles, o impacto de um sobre o outro, e o comportamento ético nas organizações (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003). As interações entre esses três elementos influenciam o comportamento ético.

O CE não é um instrumento isolado, mas uma importante ferramenta que auxilia para a gestão da organização. Seus conteúdos e orientações têm aplicação nos elementos e sistemas que compõem a infraestrutura ética da organização. Mencionar os elementos da infraestrutura existentes na organização junto aos conceitos intangíveis e atitudes referidas ao bom e previsível funcionamento das relações permite uma maior compreensão e aplicação do conteúdo ético e contribui ao processo de maturação da organização (Rudnicka, 2017).

Instrumento para auxiliar na análise e tomada de decisão, orientar condutas e dilemas previsíveis e duvidosos da gestão, quando os gestores implementam um CE e formalizam um compromisso com o comportamento ético pretendem reduzir as subjetividades na apreciação ética do exercício das responsabilidades e tarefas. Logo, o CE interpõe-se como guia para o avanço das questões éticas da organização (Stouten, van Dijke & De Cremer, 2012). No entanto, para promover a eficácia desejada o CE precisa estar estreitamente aplicado às rotinas da organização e deve ser claramente identificável em suas origens, tanto na cultura quanto no clima ético da organização (Martin, 2013).

O sistema de gestão da qualidade foi a primeira abordagem que envolveu várias camadas e elementos que abrangem as áreas da gestão de processos e de operações, da gestão de recursos humanos e da gestão estratégica das organizações. A visão da gestão da qualidade total atende aos três importantes tópicos das organizações: foco nos consumidores e *stakeholders*, foco na participação e trabalho em equipa, e foco no processo alicerçado na melhoria contínua e aprendizado (Leavengood, Anderson & Daim, 2014).

Integrado ao sistema de gestão da qualidade, o CE pretende gerar confiança na habilitação de seus processos, aumentar a satisfação e a confiabilidade dos envolvidos, fortalecer a imagem da empresa e criar uma base para a melhoria contínua. Assim, a eficácia operacional dos conteúdos do CE está na coesão dos planos de ação, programas e seus desdobramentos. O entendimento da organização como um conjunto sistêmico e integrado facilita a aplicação dos conteúdos do CE para o aprimoramento da comunicação interna, na implementação de melhores práticas, no aumento do desempenho no trabalho, no comprometimento organizacional, na consistência dos produtos e serviços, assim como na fidelização dos clientes (Ackfeldt & Coote, 2005).

Embora a expectativa de que os envolvidos comportem-se de acordo com o conjunto de padrões apresentados, o instrumento escrito e entregue não garante a sua eficácia. Seu conteúdo tem o propósito de influenciar transversalmente a tomada de decisões e orientar as atitudes dos *stakeholders*. Considerando-se que geralmente os códigos de ética não especificam quais as ferramentas que suportam a implementação das disposições contidas, este tipo de documento carece de ater-se como elemento de uma infraestrutura ética mais ampla ou sistema de gestão do que mecanismo único de prevenção (Rudnicka, 2017).

Estudos recentes reconhecem cada vez mais que as abordagens de controlo formal podem ser insuficientes para padronizar efetivamente os comportamentos individuais e incentivar a conduta ética; e sugerem a análise de aspetos mais amplos da cultura da organização que diz respeito as interações contínuas entre os sistemas de ética formal e informal (Webley & Werner 2008; Kaptein 2011).

### 1.3 Liderança ética

A perceção do CE não se limita às regras; é um sistema interdependente de valores, virtudes e princípios que é transferida por conversação, observação, socialização, crítica e realinhamento de processos e sistemas da organização, dentre outras formas de aprendizagem social (Smith-Crowe et al., 2015). A liderança ética é o processo de influenciar as atividades de

um grupo de uma forma socialmente responsável para a realização do objetivo; implica que líderes e seguidores envolvam-se em comunicação bidirecional e compartilhamento de poder. O líder ético é o principal ator que exerce influência e estabelece referências sobre o comportamento, pensamento e opinião dos seguidores (Treviño, Brown & Hartmann, 2003).

Além das atividades técnicas operacionais, o líder ético volta-se para o grupo e ao melhor desempenho da organização como um todo. Ao aproveitar as crenças, valores, ideologias, atitudes e relacionamentos, fornece a interpretação ética das situações e explica as atitudes que conduzem para as decisões esperadas. O líder ético é aquele que sublinha os valores morais que afetam o autoconceito, age com justiça e cumpre com as suas obrigações. Através das ações pessoais e relações interpessoais ele apresenta uma conduta normativamente adequada através das quais utiliza o poder nas decisões e ações para influenciar as pessoas. O líder ético qualifica-se por ser responsável, utilizar a sua função e sua posição de liderança para promover a ética no local de trabalho, definir e comunicar padrões éticos, incentivar o desenvolvimento do comportamento ético em toda a estrutura organizacional, desempenhar seu papel modelador de conduta ética e utilizar meios de recompensa e punição para que os padrões éticos sejam seguidos (Feldman *et al.*, 2006; Den Hartog & De Hoogh, 2009).

O líder ético tem por propósito promover a disseminação de informações e conduzir o entendimento e conhecimento de seus significados. Com métodos aprovados pela organização busca conscientizar, envolver e construir a sinergia dos grupos, direcionar decisões e ações para o benefício dos seguidores, da organização e da sociedade (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). A informação apresentada de forma organizada, com conteúdos esclarecidos e transmitida com um alto grau de relevância ajuda as pessoas a formarem a compreensão dos acontecimentos e leva para a consistência do comportamento ético (Maitlis, 2005).

Dos líderes éticos espera-se que motivem e cativem, prospetem eventuais situações eticamente críticas e complexas para possibilitar a sua melhor resolução ou, preferencialmente, em antecipação, evitá-las; que movimentem e orientem adequadamente as forças e os recursos que estão a sua disposição em função das pessoas e circunstâncias apresentadas sob a forma de inclinações, experiências profissionais diferenciadas, personalidades, etc.; premiem desempenhos e gerenciem emoções em situações de desadaptação, conflituosidade ou frustração face ao desempenho profissional individual ou até do eventual grupo de trabalho. Quando o líder ético divulga os comportamentos desejados e os processos estabelecidos ao progresso do negócio, mune os funcionários de uma referência cognitiva que os orienta para futuros julgamentos éticos.

O fato de analisar, tratar e esclarecer as situações do grupo com ética, respeito e justiça torna-o modelo a seguir. Através da observação do comportamento do seu líder ético o funcionário pode aprender a melhor forma de executar seus trabalhos, expandir seus conhecimentos, adquirir novas habilidades e melhorar o seu desempenho (Eisenbeiß & Giessner, 2012).

Os estudos sobre papéis da liderança e empenho dos seguidores apontam vantagens no exercício da liderança ética. Quando o líder utiliza referenciais pessoais e sociais que demonstram a coerência de pensamento, argumentação e abordagem relacional, influencia afirmativamente para o desempenho ético dos membros da equipa. Ao actuar como modelo a seguir, inibe comportamentos antissociais na equipa e desencoraja atitudes desviantes (Mayer et al., 2009; Walumbwa *et al.*, 2011; Schaubroek *et al.*, 2012).

#### 1.4 Comportamentos antiéticos

A maior parte das violações éticas não são produto direto de características individuais específicas e as violações nem sempre despontam de escolhas pessoais conscientes e deliberadas para subverter as normas morais. Inserida nos espaços sociais das organizações, a pessoa encontra-se cercada por uma lógica do grupo que conduz as relações e as situações a impor-lhe condições e possibilidades na forma como se apresenta. Desta maneira, cria-se uma espécie de cenário onde cada vez mais pessoas caem, envolvem-se ou são descobertas em redes de comportamentos corruptos. Os comportamentos de corrupção são gerados e florescem contextualizados na combinação do meio social e cultural específico no qual o indivíduo encontra-se intimamente vinculado e afetado (De Graaf, 2007).

Os comportamentos antiéticos e a corrupção nas organizações não são um fenómeno individual ou de indivíduos em relações discretas e desconexas do contexto. Quando as envolventes culturais, ambientais e emocionais confundem entre o que é certo e o que não é, os dilemas carecem de discussão para nova significação. Identificar condições formais e informais, implícitas e explícitas, internas e externas da infraestrutura auxilia na análise da complexa rede que envolve os comportamentos éticos na organização (Chugh, Bazerman & Banaji, 2005).

Com o tempo, os processos de socialização e racionalização podem compor um funcionamento estável que firma uma malha de relações e comportamentos que, a reforçar uns aos outros, caracterizam os padrões da organização, resultam e definem uma cultura singular percebida nos climas éticos organizacionais. Um clima ético que gera satisfação no trabalho influencia relacionamentos, atitudes, tomadas de decisão e comportamentos éticos que favorecem para a eficácia do trabalho. Um clima que gera insatisfação no trabalho pode promover

comportamentos desviantes e contraproducentes tais como relações conflituosas, intrigas e danos entre colegas de trabalho, ausência voluntária, erros e outros sinais de menor compromisso e influencia dos funcionários (Ulrich *et al.*, 2007).

Quando confrontados com as situações em que interpretam irregularidades não corrigidas ou não relatadas os funcionários tendem a julgar como uma manifestação de desprestígio para consigo e um menor apoio organizacional (Miceli *et al.*, 2012). Quando as organizações erguem barreiras estruturadas que dificultam a contestação das práticas estabelecidas, os indivíduos mostram-se menos propensos a assumir a responsabilidade moral (Jensen, 2010). Logo, para analisar e classificar um comportamento antiético do indivíduo em uma organização deve-se inicialmente definir para quem o ato é indevido, para que foi realizado e em que contexto, pois o conceito de uma ética devida supõe um parâmetro externo (Van Dijk, De Kwaadsteniet & De Cremer, 2009; Arellano Gault, 2017).

A cautela em apresentar comunicação clara, objetiva e coerente dos conteúdos do CE fortalece as expectativas que os dirigentes têm a respeito dos pensamentos, decisões e atitudes dos atores da organização. A exemplificação das atitudes éticas e das atitudes antiéticas, dos comportamentos considerados profissionais e não profissionais firmarão os limites de aceitação das variações comportamentais e alertarão ao reconhecimento dos riscos. A evidência da intolerância e a referência aos efeitos para com este tipo de comportamento é um método eficiente para controlar e manter as formas desejadas de conduta social; funciona como um antecedente crucial da consciência moral a incentivar a evitação de ações que induzam à culpa, assim como para a redução da possibilidade de repetição futura (Amodio, Devine & Harmon-Jones, 2007; Baumeister *et al.*, 2007; Singh, 2011).

A divulgação no CE da aplicação das medidas de coação e penalidades aplicáveis na organização auxiliam na inibição dos comportamentos antiéticos e irregularidades inaceitáveis. Apontadas, as sanções servem como um aviso sobre os custos de uma transgressão e promovem a diminuição da ocorrência de ações associadas a ele. Portanto, para o alcance dos efeitos desejados, deverão constar no CE os alertas de intolerância dos comportamentos antiéticos, assim como os detalhes das ações de controle, ações corretivas, sanções internas e legais aplicáveis em caso de desrespeito ao seu funcionamento ou de violação. As transgressões identificadas devem ser punidas e os registros adequados e legalmente tratados devem ser divulgados, pois enviam ao grupo a importante mensagem que auxilia na redução da sua incidência (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003). Embora não solucionem todas as ocorrências, marcam a

atenção sobre o assunto e estabelecem interferência levando o indivíduo a avaliar o que pode ser aceitável ou não (Moore *et al.*, 2006). Pelo contrário, a ausência de advertência pode distorcer os significados da norma.

### 1.5 Efeitos organizacionais do código de ética

O conjunto distinto e estável de significados, valores, normas, crenças, formas de pensar e símbolos compartilhados revela a visão específica da cultura que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros, influencia as atitudes e os comportamentos, orienta as condutas apropriadas e afetam a maneira de abordar os problemas éticos. Componente não escrita que está na organização, comunicada de forma simbólica e transmitida aos novos integrantes como o modo correto de pensar, sentir e comportar, a cultura organizacional é compartilhada e transformada pelas interações de seus membros com as estruturas e sistemas organizacionais existentes; somente a reflexão ética permite saber o porquê as coisas se fazem. A cultura organizacional é a maneira de pensar a empresa e refere-se a maneira como as coisas foram feitas. Com suas formas distintas para sugerir o exercício da justiça e da equidade na correção das relações assimétricas entre seus membros, a cultura organizacional pode ser concebida como fundamento da ordem social (Hofstede, 2011).

A qualidade do CE pode desempenhar um papel crucial na capacidade de transformar culturas organizacionais, resguardar a organização de consequências legais, auxiliar no valor de uma imagem pública favorável e fomentar as práticas comerciais (Erwin, 2011).

Entendida como fundamental para o estabelecimento de políticas organizacionais, a análise dos efeitos na promoção de comportamentos éticos tem produzido estudos empíricos de crescente profundidade e relevância (Robertson *et al.*, 2002). Os efeitos da implementação do CE consideram a interação e a participação dos envolvidos. Aos gestores de topo devem estar claras as motivações à sua introdução, o que é esperado e o que fazer com este; são eles que inspiram e promovem o comprometimento e a adesão dos gestores intermediários que por sua vez encorajarão as equipas a agirem consoante as orientações. Logo, os processos de educação, reflexão e aprendizagens consolidam a relação de integração aos objetivos, criam uma necessidade de dissipação dos conteúdos e promovem a movimentação ao atendimento das necessidades mais urgentes da organização. É através de um programa consistente de implementação e acompanhamento da aplicação e uso do CE que os atores organizacionais são conduzidos a compreender as razões da existência do CE, interpretar o seu conteúdo, as formas de aplicação e as coações em caso de incumprimento.

Outro fator importante para a geração do efeito ético esperado na organização é a forma como é planejada e conduzida a divulgação dos temas, assim como das articulações necessárias para promover os demais instrumentos e ferramentas da infraestrutura ética organizacional. Será a importância despertada pelo uso do CE que valorizará o instrumento como um guia para o melhor desenvolvimento dos processos e do clima da organização.

#### 1.6 Medidas da eficácia do código de ética

A literatura é inconclusiva quanto a utilidade e a eficácia do CE nas organizações. A falta de uniformidade sobre nomes e definições dos documentos, as grandes variações dos conteúdos, as múltiplas definições dos termos-chave utilizados e as variações dos fatores contextuais internos e externos da organização tem dificultado a comparação entre os estudos, levado à confusão quanto a natureza e a finalidade dos CE, assim como os potenciais efeitos do CE na cultura organizacional e o comportamento ético dos atores organizacionais (Helin & Sandström, 2007; Kaptein, 2017).

A eficácia do CE é definida pelo ajuste entre os comportamentos corporativos e os padrões éticos e as expectativas das partes interessadas e da sociedade. Nestas condições, algumas organizações criam um documento denominado CE cujos conteúdos destacam a atenção à disciplina interna, isto é, à obediência dos funcionários com os princípios éticos definidos e a proteção de seus patrimônios, enquanto outras escrevem um documento denominado CE cujos conteúdos estejam mais voltados à ética organizacional. Logo, o CE pode ser utilizado tanto para realçar as relações de poder, aumentar a centralização, controlar e dominar as relações, inibir o julgamento moral e enfraquecer a capacidade e a motivação dos empregados, criar resistências e resoluções contraditórias na organização quanto para fornecer suporte ético, incentivar diálogos éticos, envolver e promover compromisso e capacitação, os efeitos podem ser ambíguos (Stansbury & Barry, 2007; Erwin, 2011).

A constatação de que em muitos casos os valores e as práticas éticas declaradas nos códigos de ética diferem daquelas praticadas e não são percebidas no clima interno da organização dificulta o consenso quanto a eficácia dos CE (Bethoux, Didry & Mias, 2007). As interpretações cada vez mais complexas e ambíguas dos CE produzem estudos com correlações que podem variar de contraproducente a ineficaz, de eficaz a extremamente valioso (Kaptein, 2011; Rudnicka, 2017). Somam-se a estes tópicos, as deficiências nos dados empíricos, as metodologias utilizadas e o ilimitado conjunto de fatores explicativos, moderadores e mediadores que variam e influenciam o comportamento ético de uma organização (Treviño & Brown, 2004; Van Zolingen & Honders, 2010).

Em meio a controvérsia sobre a avaliação do CE, Kaptein & Schwartz (2008) propõem que se estabeleça uma distinção entre a qualidade e a eficácia do CE. A qualidade julga o conteúdo do CE, e a eficácia julga o impacto do conteúdo do CE na organização.

A avaliação da qualidade do conteúdo do CE está relacionada com as etapas de identificação da necessidade e definição do objetivo, das atividades de elaboração, avaliação prévia e redação final dos princípios, normas e regulamentos para a gestão dos comportamentos éticos esperados. É a avaliação da qualidade que revela se conteúdo do CE está adequado; demanda que os motivos e objetivos estejam claramente estabelecidos e as medidas sejam preferencialmente quantificáveis.

A avaliação da eficácia do conteúdo do CE na organização relaciona-se com os processos de implementação, acompanhamento e aplicação; refere-se quanto a sua manutenção e a confirmação de sua utilidade (Van Zolingen e Honders, 2010). A eficácia do CE no comportamento organizacional pode ser avaliada em três diferentes graus de convergência: micro eficácia, meso eficácia e macro eficácia. A micro eficácia refere-se ao grau de convergência entre os objetivos que a organização tem com o seu CE e os efeitos esperados. A meso eficácia refere ao grau de convergência entre as expectativas de cada *stakeholders* e os efeitos alcançados; e a macro eficácia refere ao grau de convergência entre a meso eficácia e os efeitos sociais.

Este método de avaliação exige que sejam estabelecidas diferentes medidas de acordo com as expectativas que cada grupo considera pertinente; requer o acompanhamento longitudinal e vários momentos de medição para avaliar com maior precisão a eficácia do CE.

### 1.7 Processo da criação do código de ética

O processo de criação de um CE segue, em linhas gerais, quatro etapas de desenvolvimento que devem ser minuciosamente articuladas e comunicadas e que podem sofrer ajustes de acordo com o melhor desempenho do grupo formado para o trabalho: (1) inicialização, (2) elaboração, (3) implementação e (4) monitoramento e avaliação (Schwarz, 2004).

As primeiras duas etapas têm como principais características o compromisso da gestão do topo com os motivos da criação do CE, a definição dos objetivos pretendidos, a abrangência prevista para a sua aplicação e a definição do grupo que desenvolverá o projeto de criação e implementação do CE.

As duas últimas etapas referem-se ao processo da implementação, acompanhamento e avaliação de sua aplicação. A requerer o desenvolvimento de um programa de ética que dê sentido e comprometa todas as questões que envolvam os pensamentos e as atitudes éticas dos atores organizacionais, a etapa de implementação é densa porque envolve tempo e disposição

de todo o grupo da organização. Etapa que exercita a sensibilização para a reflexão dos processos da organização e a conduta ética pessoal exige das pessoas alteração das suas rotinas e práticas para aprimorar o funcionamento ético da organização.

Para que o código influencie o comportamento ético de todos os envolvidos nas decisões e em todos os níveis exibidos no organograma demanda instrumentos de gestão, de orientação, de implementação, acompanhamentos e controlos que anime o dinamismo das interações para o alcance de melhor desempenho e eficiência organizacional. A validação e aplicação da discussão da ética e dos valores da organização está intimamente encadeada ao comportamento das pessoas, a cultura interna, a gestão das lideranças, a administração dos conflitos, ao clima da organização entre outros aspetos que formam o dia-a-dia da organização (Cherman e Tomei, 2005). Caso as orientações não estejam permeadas entre todos os atores e caso assistam-se a incoerências entre o que é proposto na discussão ética e o que é assistido em atitudes no dia-a-dia do trabalho, o CE limita-se a ser um documento cuja força e utilidade encontram-se enfraquecidas (Boisvert, 2007).

#### 1.7.1 Etapa 1 - Inicialização

O que leva o gestor de topo da organização a ordenar a criação do CE é a identificação de sinais da existência de problemas éticos que precisam e podem ser orientados e disciplinados nas relações entre as pessoas e processos vividos na organização (Singh, 2011; Martin, 2013); e sua primeira ação será definir um coordenador responsável que conduzirá o processo.

Ao coordenador do projeto cabe rever os motivos e descrever com a máxima clareza as razões que levaram a direção ao pedido da formalização do CE, assim como a definição dos benefícios esperados com a sua implementação. Atividade imprescindível para as etapas seguintes, a partir destas informações o coordenador recruta um grupo de pessoas da organização que são preparadas para formarem a equipa de trabalho com o compromisso de discutir e escrever o CE da organização. É primordial trazer para o processo de criação do CE representantes das áreas que o utilizarão; pessoas capazes de refletir a trajetória da organização, interessadas em identificar os problemas éticos presentes e potenciais, avaliar os processos aplicados e relações entre áreas, contribuir para criticar, alcançar consenso, definir orientações que auxiliem na geração do comportamento ético desejado na organização. É preciso pessoas que tenham acesso a conteúdos, práticas e documentos que contribuam e enriqueçam as análises das etapas seguintes capazes de retratar a realidade da estrutura e o funcionamento dos processos, assim como conhecer o clima da organização (Martin, 2013). É a diversidade e articulação de saberes, vivências e percepções que possibilitarão a criação de um ambiente de consulta em que possam

ser desenvolvidas discussões mais realistas dos princípios e a condução das práticas da organização.

O fornecimento das melhores referências às discussões permitirá reflexionar os conteúdos e formular orientações acertadas ao comportamento ético e responsável da organização (Kaptein & Van Tulder, 2003). Nesta etapa inicial do processo é natural revelarem-se resistências, rejeições e forças representativas de poder existentes na organização. Por isso, a necessidade essencial de identificar pessoas motivadas, disponíveis, capazes de comunicar-se com adequação e lidar com as emoções, interpretar ideias, ilustrar expectativas futuras da organização, respeitar as diferenças, produzir conteúdos em temas controversos e em situações de iminente conflito; requer pessoas que persistam no propósito coletivo e confrontem as formas como são geridos os recursos, processos e resultados das atividades.

Para que os conteúdos a serem discutidos nesta etapa da atividade e as regras a serem estabelecidas tenham sentido para todos os envolvidos, é fundamental a participação da gestão de topo e dos principais setores que espelhem as diferentes visões dos atores da organização (Carroll, 2015). Se disponível, é favorável incluir ao grupo de trabalho um gestor de qualidade, cujas vivências facilitem o manejo técnico dos conteúdos, a metodologia para a gestão das reuniões de discussão e as relações entre áreas. Constituído o grupo, estabelecem-se as principais tarefas e responsabilidades a cumprir, o programa de trabalho, a agenda, os procedimentos e registos a realizar. O processo de criar um CE melhora a conscientização e estimula ao senso de propriedade (Kaptein & Schwartz, 2008). Se conveniente, o grupo destacado poderá pesquisar exemplares do CE de outras empresas cujas histórias e culturas sejam similares, concorrentes ou não (Singh *et al.*, 2005).

As primeiras reuniões do grupo de criação do CE são utilizadas para esclarecer com clareza o motivo da criação do CE, revisar, identificar e debater os valores, a missão, a visão, as ameaças de mercado e os focos definidos do planeamento estratégico mais atual da organização. A definição destes temas é controversa, pois evidenciam-se as diferenças culturais e conceituais dos participantes e a forma como as percebem na organização. Nas reuniões seguintes são tratadas as relações no ambiente de trabalho, reveladas as situações de problemas e conflitos internos nos grupos, entre setores e com os demais grupos externos, assim como as formas usuais de resolução (Martin, 2013). Organizados estes conteúdos e identificadas as referências, são avaliados os aspetos favoráveis e desfavoráveis ao seguimento deste processo.

Desta etapa de inicialização resulta um relatório com um plano de ação e uma avaliação qualitativa quanto ao momento para criar o CE da organização que será submetido à aprovação da direção. No plano de ação estão definidos os métodos, prazos e custos aproximados para a

execução das etapas seguintes. A ocorrência de falhas na avaliação qualitativa e no cronograma de atividades definirá um ritmo ao conjunto e poderá colocar em risco seu resultado.

Submetida à crítica da gestão de topo o projeto poderá retornar ao grupo para esclarecimentos e ajustes. Caso aprovado o projeto, estabelece-se o compromisso formal da alta direção de que será garantido o fornecimento de todos os recursos necessários à sua execução. Em caso de dúvidas o coordenador destacado ao projeto pode buscar orientações externas em consultorias específicas. Em consenso com a direção poderá desenvolver um processo mais orientado e estruturado, protelar ou desistir da sua continuação.

### 1.7.2 Etapa 2 – Elaboração

A etapa da elaboração do CE refere-se a organização e preparação de todo os conteúdos que serão discutidos e transmitidos e que pretendem a eficácia do CE. Os conteúdos admitidos e propostos nesta etapa estão estreitamente vinculados à gestão da qualidade e dizem respeito aos recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Os CE geralmente iniciam com a caracterização dos princípios éticos e valores particulares, missão e visão, seguido por normas de padrão de conduta ética para o êxito da organização e aplicáveis indistintamente a todos os envolvidos. De acordo com a abrangência definida pela direção, as aplicações dos princípios no CE poderão ser tratadas nos níveis de interação individual, organizacional e social (Singh, 2011).

Formados pelo conjunto de preceitos culturais, ideológicos, morais e éticos, os valores da organização podem ser aclarados como os princípios que movem a organização na direção dos seus objetivos e das necessidades dos indivíduos. Desejos relativamente permanentes que parecem serem bons em si perante o público externo, os valores identificam os limites que conduzirão as atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais da organização e de seus membros.

A missão da organização está voltada para o momento presente e procura validar as expectativas do futuro. Sua definição deseja esclarecer e comunicar a todos os envolvidos e mais intensamente ao grupo interno o papel que terá perante a sociedade, isto é, a sua utilidade. A elaboração da missão da organização responde a cinco principais questões: Qual é negócio da organização (o que ela faz)? Quem é o cliente (a quem destinam-se os produtos e serviços)? Onde ela tem sua base de atuação? Quais as vantagens competitivas? Qual sua contribuição social?

Suportada em aspirações, crenças e atitude, a visão da organização diz “para aonde vamos” e projeta “quem desejamos ser”. Declarar os rumos que a organização quer tomar clareia

o que pretende ser, aonde deseja chegar, como quer ser vista e reconhecida. Normalmente subjetiva, alicerça-se mais na intuição do que em análises objetivas. A forma mais popular para estabelecer a visão é buscar a percepção dos envolvidos nos mais diversos níveis estruturais da organização, capturados por meio dos relatos, ideias, percepções e sugestões.

O desafio desta etapa de elaboração está em identificar, descrever, definir, interpretar e analisar dados históricos, contexto, processos, fatos e tendências que sustentem a elaboração do código de ética. As discussões dos temas e situações de conflitos práticos apontam tendências e perspectivas. Ao apurar aspectos favoráveis e desfavoráveis, competências e desvantagens, configura-se o uso poder, o desenvolvimento das lideranças, os canais de comunicação, as relações com o tempo e a maturidade dos processos. Os exercícios dos consensos favorecem à identidade da organização e as mudanças organizacionais desejadas. A superação desta circunstância supõe a prática do diálogo como instrumento para acolher os interesses e expectativas dos *stakeholders* (Høvring, Andersen & Nielsen, 2018).

A etapa da elaboração do CE requer uma revisão detalhada dos demais códigos formais vigentes na organização, pois os conteúdos devem estar coerentes com o que está formalmente estabelecido. Na análise de códigos existentes também devem ser considerados os códigos informais que são aceitos e que influenciam a eficiência da organização; deve-se criticá-los atentamente para confirmar se estes códigos informais respeitam e cumprem os princípios estabelecidos; casos contrários devem ser integrados aos problemas éticos a abordar nas relações.

Em termos de conteúdos, os CE variam de acordo com o contexto abrangente em que são explicitados os compromissos organizacionais nos quais os negócios estão inseridos (Bacq & Janssen, 2011; Aguinis & Glavas, 2012; Voegtlin & Greenwood, 2016). Expõe um conjunto de temas relacionados com o desenvolvimento da sociedade: direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente, combate à corrupção, gestão organizacional, práticas operacionais, relações com o mercado e a comunidade, entre outros de seu interesse. A respeito das relações internas os temas mais referidos são hierarquia, variabilidade dos atributos pessoais, respeito à liberdade e às diferenças ideológicas, igualdade de oportunidade e tratamentos, cuidados com o uso das tecnologias disponíveis, informações, patrimônio, ambiente e ecologia. Referente as relações externas são orientadas os padrões expectáveis no tratamento das matérias que envolvem concorrência, parceiros, prestadores de serviços, órgãos sociais, de comunicação e governo. Os tópicos sigilo, interesses e negociações são comuns a todos os públicos.

Submetidas à interpretação dos participantes as referências éticas da organização fixam os padrões desejados que servirão para orientar a resolução dos problemas éticos e atender aos focos do plano estratégico da organização. É da coerência entre o que é vivido nas relações

estabelecidas na organização e as orientações apontadas que se pretende conduzir ao entendimento dos problemas, às tomadas de decisão e atitudes acertadas (Singh, 2011). Para cada dilema são desenvolvidos exercícios que buscam reconhecer quais justificativas promovem o distanciamento entre os valores éticos divulgados e os problemas éticos presenciados na organização. Os exercícios que valorizam a expressão dos entendimentos divergentes são livres de julgamentos e objetivam potencializar o surgimento dos mais variados pensamentos a respeito dos possíveis motivos que promovem cada dúvida identificada.

A continuação do método de análise e resolução de problemas trata da convergência das reflexões; com efeito, quanto mais precisa a identificação dos motivadores das inconsistências, mais ajustadas serão as recomendações dos comportamentos desejados. É a conformidade entre os princípios éticos firmados e as práticas organizacionais que permitirão um ambiente de confiança em que cada ator se sinta livre e interessado em dialogar a respeito da organização e contribuir para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho criativo, diverso e positivo à excelência da organização (Sousa & Monteiro, 2010). As falhas na identificação de evidências e situações problema, a negação das distorções presentes, a baixa reflexão sobre as envolventes dos problemas colocam em risco a qualidade desta etapa do processo e refletirá na eficácia do CE.

Apresentados os problemas éticos comuns a cada grupo e os comportamentos esperados esclarecem-se e as condutas não toleradas e as ações coercitivas aplicáveis para resguardar os interesses da organização. Para o monitoramento de atitudes antiéticas e ao descumprimento das orientações do CE são especificados os canais ativos de denúncia e as intervenções legais quando de sua ocorrência (Martin, 2013).

A qualidade de redação dos conteúdos do CE é decisiva para a sua eficácia; deve conter uma linguagem própria, positiva e de suporte, de maneira que todos os envolvidos da organização compreendam e interpretem da mesma forma e em sua totalidade (Erwin, 2011; Martin, 2013, Bodolica & Spraggon, 2015). Para que as prescrições auxiliem à ordem e à estabilidade das relações estabelecidas, nesta fase do ajuste final do texto é recomendado que um modelo elaborado do CE seja submetido a leitura e crítica de alguns empregados de diversos níveis de responsabilidade e distintas áreas funcionais da organização, pois isto leva a um conteúdo mais realista e pertinente, o que pode tornar o CE da organização mais relevante (Martin, 2013; Carroll, 2015). A leitura crítica permitirá a identificação de pontos de melhoria, ajustes de linguagem e possíveis esclarecimentos que melhoram a receptividade do material quando concluído.

A etapa de elaboração do processo de criação do CE demanda constante negociação e apreciação de papéis e concentra-se cada vez mais na qualidade da comunicação exercitada

(Høvring, Andersen & Nielsen, 2018). Para evitar possíveis problemas futuros de efeitos legais é importante que este documento seja revisado por profissional do departamento jurídico, pois precisa estar de acordo com as normas legais tanto na sua elaboração como na sua aplicação (Gilley, Robertson & Mazur, 2010).

A organização cuja gestão do topo está genuinamente comprometida com a ética é vivamente reconhecível por apresentar nas práticas diárias um CE coerente com os objetivos estabelecidos e apoiado por outros elementos, tecnologias e políticas da infraestrutura ética organizacional. Dá-se por concluído o texto oficial do CE quando da aprovação e mediante a assinatura do presidente. Para evidenciar a importância do uso do CE para a criação de uma cultura ética organizacional, recomenda-se a carta de apresentação escrita e assinada pelo presidente da empresa com informações claras e coerentes de para que servem as normas e em que situações são aplicáveis promove o comprometimento conjunto. A conclusão da etapa de elaboração conta com a definição de um plano das ações para a implementação, o monitoramento e a avaliação da eficácia do CE na organização.

Atenta ao facto de que o CE precisa ser revisto ou atualizado em função das mudanças nas circunstâncias ambientais e nas demandas sociais, a organização ética dispõe de pessoas para monitorar periodicamente a validade e aplicabilidade dos conteúdos do CE e disponibilizar a formação de ética aos *stakeholders* (Singh, 2011; Adelstein & Clegg, 2016).

### 1.7.3 Etapa 3 – Implementação

A percepção do CE não se limita às regras. Somente instruir a respeito da ética pretendida, entregar uma cópia do documento e coletar a assinatura de acolhimento em protocolo específico não é eficaz para que todos os funcionários saibam o que fazer e como fazer (Essays, 2018). A etapa da implementação responde pela apresentação, difusão e esclarecimento dos conteúdos do CE, assim como pelo contínuo acompanhamento de sua aplicação (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003; Paul & Sahadev, 2018).

Processo de longo prazo, exige o estabelecimento de um plano de educação e treinamento continuado e dedicado a reforçar a aplicação e a utilização dos conteúdos do CE a todos os atores organizacionais, independente do cargo ocupado. O sucesso da implementação e uso do CE sustenta-se na frequência e qualidade das atividades de comunicação, das ações de divulgação, de partilha e incentivo que aplicadas aos desafios que os funcionários enfrentam em

suas atividades diárias instigam discussões a respeito da ética nos diversos elementos e sistemas da infraestrutura ética (Einarsen *et al*, 2017).

Considera-se que a evolução de um ambiente favorável e acolhedor à aplicação dos conteúdos do CE torna-se mais eficiente quando os gestores atuam como agentes multiplicadores (Singh, 2011). No entanto, a necessidade de uniformidade na transmissão dos conteúdos do CE exigirá o desenvolvimento de mecanismos de apoio à qualificação das lideranças. Atentos às diferenças de formadores, líderes, equipas e particularidades dos locais de trabalho, as ações de sensibilização conduzem os atores à qualificação dos canais de comunicação, criam um ambiente favorável para a implementação do CE e distinguem o caráter transdisciplinar da infraestrutura ética da organização (Einarsen *et al*, 2017). Cada intervenção estabelecida exigirá um plano estruturado cujas metas mostrem coerência com a missão e os valores da organização.

O efetivo monitoramento de cada ação integrante do plano de ação fornecerá informações que no decorrer do processo admitirão a detecção de desvios ou oportunidade de melhoria do processo que exijam novos estudos, desenvolvimento e implementação. Com seus elementos tangíveis e controláveis de comunicação formal, a atribuírem valor social aos sistemas de comunicação, monitoramento, vigilância do ambiente de trabalho e aplicação de sanções formais em caso de descumprimento, os programas de educação formal multifacetados fortalecem o ambiente ético (Rottig, Koufteros & Umphress, 2011; Einarsen *et al.*, 2017).

Preparados os líderes e multiplicadores, as formas mais populares para incentivar o diálogo sobre a cultura ética da organização no local de trabalho e promover a capacitação são os eventos específicos de lançamento, o uso de quadros explicativos, reuniões de informação, inquéritos, folhetos dirigidos, cartazes, avisos na intranet, vídeos, sessões formais de treinamento a respeito do tema, *workshops* multidisciplinares de estudos de casos de rotina e gincanas. (Helin & Sandström, 2011)

Caso o CE não seja rigorosamente implementado e as orientações não estiverem permeadas entre todos os usuários, forem mantidas incoerências entre o que é proposto na discussão ética e o que é assistido em atitudes no dia-a-dia do trabalho, o CE será simplesmente um documento cuja força e utilidade estarão enfraquecidas (Boisvert, 2007; Martin, 2013).

#### 1.7.4 Etapa 4 - Monitoramento e avaliação

A quarta etapa do processo envolve as ações de monitoramento e avaliação do uso do CE na organização. O monitoramento dos indicadores de desempenho do CE permite identificar riscos e desvios dos propósitos da aplicação das orientações contidas.

Quanto a qualidade de conteúdo do CE, são avaliados quatro pontos: a identificação do motivo para a criação do CE, a meta estabelecida para a criação do CE, o comprometimento da gestão do topo com o tema, e a qualidade dos conteúdos - se estão tratados com clareza e exemplificados com a resolução de problemas éticos. Estes quatro tópicos são geralmente averiguados através da aplicação de questionários.

Um dos métodos utilizados para avaliar o impacto do conteúdo do CE sobre o comportamento ético nas organizações é medir o número de violações registadas (Kaptein & Schwartz, 2008). No entanto, o uso deste método é contestado visto que muitas pessoas não denunciam atos antiéticos por medo de represálias. Outros dois indicadores utilizados para julgar a eficácia é o relato do entendimento a respeito do conteúdo e o índice de participação ativa da liderança ética. No entanto, perguntar aos entrevistados quanto as suas percepções da prática da ética subordina-se à interferência das percepções pessoais, porque a pessoa entrevistada poderá, para agradar o entrevistador, expressar aquilo que acredita que o avaliador deseja capturar. Para a redução da ocorrência deste fato sugere-se a intervenção grupal planejada que pretenda a máxima aproximação possível do entendimento a respeito do assunto. A medida do índice de participação ativa da liderança ética dependerá de fatores relacionados com o clima ético da organização, a avaliação de desempenho e outros instrumentos de sondagem indireta (Singh, 2011).

No capítulo seguinte caracterizamos a organização global objeto deste trabalho, analisamos o CE existente e apresentamos o projeto de atualização, implantação, monitoramento e avaliação.

## CAPÍTULO II – PROJETO DE REVISÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA NUMA ORGANIZAÇÃO

As características que orientam a história da empresa cujo CE é analisado neste projeto estão evidenciadas em seus principais movimentos e indicam as crenças atribuídas ao seu sucesso. Inicialmente intuitivas, firmaram-se enquanto métodos úteis de gestão. A análise sistemática das tendências de mercado, as criteriosas avaliações dos fatores externos e internos e as estratégias utilizadas para controlar os riscos e oportunidades realçaram o controlo de soluções ao alcance da principal meta da organização: remunerar o capital dos acionistas. Neste capítulo caracterizamos a empresa, indicamos os instrumentos e ferramentas disponibilizados da gestão global e analisamos o CE existente, conforme a autorização formal para seu uso estritamente para o desenvolvimento deste trabalho de projeto. Apresentado na íntegra, ou seja, mantido o conteúdo, alteramos a denominação para resguardar o anonimato. A partir dos desacordos de interesses relatados por empregados de sua subsidiária propomos alterações de diferentes elementos do CE, apresentamos um plano das ações para a sua implementação, e indicamos medidas para avaliação da qualidade do instrumento e do impacto do conteúdo do CE na organização.

### 2.1 Caracterização da organização

Há mais de três décadas a evolução desta organização é marcada pela linearidade de propósitos, centralização de mando e elevada flexibilidade para adotar às práticas das organizações com quem firma parcerias e daquelas que adquiriu. A cultura testada, considerada válida para resolver os problemas de adaptação externa e de integração interna, foi estabelecida como método para o êxito do negócio e a sua estabilidade. Ordenada, configura um amplo conjunto de regras e procedimentos que instruem os seus membros sobre o que e como fazer a respeito de uma variedade de situações (Mavondo & Farrell, 2003).

A cultura da organização é guiada por um conceito de cerco estratégico progressivo, com o qual vai adaptando-se às circunstâncias de sobrevivência no contexto competitivo. A definição praticada pela gestão de topo da organização é caracterizada por certa “indireção” no alcance de seus interesses; ao invés de confrontar forças em ações precisas e diretas, apresenta

sutileza, flexibilidade estratégica e paciência no acúmulo das vantagens. A habilidade desta organização está em ocupar gradualmente as lacunas existentes no mercado atenuando o potencial estratégico de seus concorrentes. Esta metodologia influencia diretamente o curso das suas rotinas e garante processos de aquisições com riscos de perdas econômicas minimizados. Assim, as alianças servem à solidez e controle do índice de segurança para o retorno ao investimento dos acionistas.

Grupo planejado e firme em suas decisões, sua estratégia “coexistência combativa” com os seus oponentes evoluiu de maneira controlada, ordenada e consciente, divulgando uma autoimagem positiva da forma com que é conduzida. Organização líder mundial com 7% de *market share* integra atualmente o grupo das cinco maiores empresas do segmento. Conta com 171 mil posições de atendimento distribuídos entre 350 centros, e 223 mil funcionários espalhados em 80 países distribuídos entre a Europa, a Ásia, a Oceânia, as Américas e a África.

A organização iniciou como pequena empresa local com poucas linhas telefônicas. Em sete anos liderava o segmento no seu país. Desejoso de expandir o negócio em escala continental, o dono buscou orientação técnica para divulgação de sua empresa em duas agências de comunicação. Os proprietários destas agências participavam de vários grupos empresariais, negociavam capitais, investiam cotas acionárias e adquiriam empresas. Imediatamente a empresa de *call center* ampliou sua atuação no continente. A expertise dos donos destas agências de comunicação mostrou-se fulcral à trajetória de sucesso desta organização.

Os ensinamentos do mercado de capitais, de vigiar as necessidades e tendências de mercado, avaliar as ameaças externas e as condições internas à expansão tornou-se um eficiente método de gestão competitiva para o crescimento controlado e sólido da empresa. A organização passou a avançar para fora de sua área de domínio através de estruturas existentes; ingressava em novas regiões ao estabelecer parceria com pequenas empresas locais existentes.

As empresas em funcionamento traziam pessoas e clientes em processos e modelos de negócio testados, permitiam a imediata inserção no mercado e agilidade aos fins do negócio. Além de propiciar a avaliação de tendências à eficácia pretendida, os confrontos das práticas aplicadas, os estilos de gestão administrativa e a qualidade apresentadas para o mesmo serviço permitia a revisão dos processos, a otimização da produtividade e a obtenção de novos clientes. Desta forma, minimizados os impactos das variações não previstas sobre os negócios realizados, a empresa avançava com cautela. O método utilizado era adquiri-las ao reconhecer a condição da lucratividade.

A evolução assistida na empresa promoveu a aliança e posterior fusão social entre as agências de comunicação e a empresa de *contact center*. Desde então as principais posições

executivas e o cargo da presidência executiva rodaram entre os sócios. Duas outras estratégias passaram a caracterizar seu crescimento: expansões em outros continentes (América do Norte, Europa, Ásia, Oceânia e América do Sul) e a decisão em responder às necessidades de mercado e tornar-se importante centro competitivo de terceirização offshore às empresas clientes. Esta modalidade caracteriza-se por concentrar a prestação dos serviços em subsidiárias de atendimento posicionadas em países com menores custos salariais e de tributação; desta forma, a empresa reduz os gastos às empresas clientes e sustenta seus objetivos de expansão.

### 2.1.1 Gestão organizacional

Acompanhar continuamente as tendências do mercado financeiro global, cumprir meticulosamente o plano estratégico global, aproveitar as oportunidades de negócios e colher os resultados previstos integram os princípios para a expansão. Preparados financeiramente, no auge das crises econômicas globais de 2008 e de 2012 angariaram contratos de prestação de serviços com destacadas empresas em diversas áreas ao comprarem importantes prestadoras de suporte técnico quando da desaceleração econômica em países da América do Norte e do sul. O vívido senso de oportunidade, de avaliação, cautela e controlo dos riscos em investimentos, assim como a centralização do planejamento estratégico global voltado ao retorno financeiro guiam os movimentos da organização.

A partir de então, e em resposta às necessidades de mercado e da própria organização de capital aberto, inauguraram polos multilíngues para gerar maior retorno aos acionistas. A atenção ao ambiente e mercado, a curiosidade científica, a inovação tecnológica, a padronização dos processos, a criatividade, a disposição à inovação e o elevado desempenho na gestão de clientes contribuem para a vantagem competitiva da empresa. Na última década a empresa integrou a lista das cinco maiores empresas especialistas globais em operações de *contact centers* e serviços terceirizados de gestão de relacionamentos com clientes (CRM), recebeu a certificação ISO / IEC 27001:2005 de Segurança da Informação, a aprovação em Proteção de Dados e uma Certificação que atesta que todas as unidades da empresa cumprem os requisitos dos Padrões de Responsabilidade Social. Ainda aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas na qual compromete-se a promover e integrar nas suas práticas os princípios relacionados com os direitos humanos, as normas de trabalho internacionais e o combate à corrupção.

As prevalências evidenciadas nas práticas organizacionais indicam o tipo de informação mais relevante nos processos decisórios e os *stackholders* priorizados: os acionistas são o motivo da existência da organização. Os clientes que contratam a empresa são o meio para conquistar o retorno ao capital do acionista, e os empregados, força motriz para o atendimento

destes clientes, são aparentemente atendidos em perfeição às necessidades das suas demandas. Espécie de programação coletiva da mente que distingue os membros da organização, a cultura declarada no CE da organização comunica ao ambiente o que pode esperar em relação à importância que será dada para cada um dos envolvidos (Hosftede, 2009).

Para auxiliar a gestão operacional à melhoria contínua dos serviços que presta aos seus clientes, a empresa dispõe de um manual que reúne as definições das melhores práticas globais de liderança de mercado e ferramentas tecnológicas para suprir e acompanhar todos os empregados nos processos de rotina. Embora sejam múltiplos os instrumentos estruturados para auxiliar o acompanhamento e orientação das equipes de trabalho, trata-se de indicadores quantitativos das atividades, custos e pagamentos.

O último planejamento estratégico da organização compete ao período 2018/2022, no qual o conselho de administração refere quadros de instabilidade e necessidades da reorganização organizacional "ao capital humano, a segurança e a inovação". Registram como pontos fracos a reestruturação difícil e longa dos negócios de telefonia, a forte sujeição aos negócios neste setor (cerca de 50% das vendas), preveem o declínio de atividades para as concorrentes, renegociação de subcontratos, redução dos investimentos das empresas em chamadas de saída, pressão nos preços dos clientes em tempos de crise, aumento da concorrência de empresas de mercados emergentes e baixo rendimento; e decidem como focos de intervenção tratar o desempenho e a competitividade no mercado, o alinhamento da identidade global da organização, a folha de pagamento como principal ônus e a alta sensibilidade às flutuações do dólar.

Para firmar o momento histórico da organização e desenvolver condições de agilidade aos novos negócios projetados criaram uma equipa de gestão profissional mais enxuta e diversificada, com representantes dos vários continentes, nacionalidades e culturas. Com o propósito de responder às tendências para consumo e subscrições online - que provocam aumento no número de interações entre clientes e empresas, a organização decide seguir a expansão em vários dos continentes potenciais ao atendimento dos objetivos do seu negócio e aprimorar tecnologias de integração digital para negócios de informação, varejo, serviços financeiros e Internet de Coisas (IoT), o que aparentemente indica que a organização manterá os métodos que guiaram o seu sucesso. Com o propósito de refletir o “completo compromisso com as pessoas que integram as nossas equipas e as pessoas que atendemos, bem como os desafios emergentes no setor que estamos prontos e dispostos a enfrentar”, há um ano a organização atualizou a sua logomarca.

Para orientar as relações e os processos estabelecidos na organização conta com vários códigos e políticas: CE, Código de Conduta, Declaração sobre os Direitos Humanos, Política de Igualdade de Oportunidades de Emprego, Política de Saúde e Segurança, Política para Fornecedores, e Política de Privacidade de Dados e Cookies.

O Código de Conduta do Grupo “Organização A”, subscrito pelo Presidente, apresenta políticas específicas para combate à corrupção ativa ou passiva, tráfico de influências, branqueamento de capitais, presentes, donativos, pagamento de facilitação de atividades políticas, patrocínio e filantropia, e conflito de interesses. O documento informa uma estrutura de controlo, medidas administrativas, sanções criminais e civis em caso de violação e divulga o e-mail para comunicação, esclarecimentos e denúncias.

A importância atribuída às experiências adquiridas e oriundas das práticas vivenciadas na própria organização, identificáveis na movimentação entre os principais presidentes executivos, demonstram a relação estabelecida de ostensivo acompanhamento dos movimentos ditados e centralização do poder. Atualmente o idealizador da “Organização A” ocupa a Presidência Executiva e acumula a Direção do Conselho.

#### 2.1.2 A Subsidiária

A subsidiária da qual analisamos os efeitos da aplicação do CE corporativo exemplifica o método de expansão do Grupo: uma pequena empresa de serviços de *outsourcing* em *contact center* que operava há mais de quatro anos a nível nacional em um país onde a “Organização A” não atuava. Adquirida, durante cinco anos seguiu o atendimento existente, oportunidade em que passou a atender clientes internacionais. Criou centros multilíngues. Em 2015 contava cerca de 5.000 empregados. Em 2018 contava com onze centros de serviços, 10.400 trabalhadores de cerca de 85 nacionalidades; atendia em 35 idiomas, para 64 segmentos de negócios para marcas digitais apontadas como líderes a nível mundial. No último ano obteve facturamento 30% superior ao ano anterior.

Os centros multilíngues são instalados em países com boa qualificação escolar, sobretudo do idioma inglês, legislação laboral “competitiva”, estabilidade social, salários mais baixos, menores custos de mão-de-obra e tributos. Caracterizam-se por concentrar em um mesmo local operadores de vários idiomas, recrutados e oriundos de diversos continentes. Os centros multilíngues atendem diretamente um dos focos de intervenção do planeamento estratégico para o período 2018/2022: a gestão dos custos da folha de pagamento. Em virtude de que diversidade da mão-de-obra necessária à operacionalização deste processo não se

encontra disponível em território nacional, obriga a subsidiária portuguesa da “Organização A” a atrair interessados na imigração.

O perfil atual do grupo de empregados desta subsidiária indica que 68% dos empregados tem menos de 35 anos de idade, que 65% dos empregados trabalham na empresa a menos de 2 anos, e que 80% das promoções resultam do aproveitamento interno; evidências de elevada movimentação de mão-de-obra e limitado tempo à formação da liderança. Para que as ações estejam coerentes à rotatividade serão necessárias, em mesmas dimensões, intervenções de aproximação e difusão dos valores organizacionais.

O destaque a geração dos empregados alerta ao ajuste das ações necessárias para atingir e atender as diferentes demandas quanto aos interesses, expectativas, graus de envolvimento em diferentes cargos, afinidades existentes entre pessoas, assim como na transmissão do conhecimento (Biron & Hanuka, 2015).

A estrutura da subsidiária, distribuída em três grandes divisões – comercial, administrativa e operacional, é organizada hierarquicamente em seis níveis. Subordinados ao diretor executivo estão os diretores de cada grande divisão; a estes reportam-se os respetivos gerentes de cada subdivisão especializada. Abaixo destes há três níveis: assistentes, supervisores e operacionais. Em cada projeto operacional de atendimento (conta cliente) há quatro níveis: gerente (CCM - *Call Center Manager*), assistente (ACM - *Assistant Call Center Manager*), supervisores - que respondem por atividades administrativas e operativas das equipas, e agentes - que atendem ao cliente final (CSR - *Customer Service Representatives*).

Nos últimos anos a subsidiária tem sido distinguida como uma das melhores empresas para se trabalhar no país; no momento ocupa a 18a. posição da classificação geral. Para o organismo certificador, “um excelente lugar para trabalhar é aquele em que se confia nas pessoas para as quais se trabalha, se tem orgulho no que faz e se gosta das pessoas com quem se trabalha”.

A preocupação da “Organização A” em alinhar a identidade global do negócio sugere atenção à autonomia com que a subsidiária tem operado em relação aos códigos e políticas determinadas. O diretor executivo da subsidiária confirma que “A subsidiária tem bastante autonomia”.

#### 2.1.2.1 *Ética organizacional percebida*

Os relatos dos trabalhadores da subsidiária contam uma realidade diversa das expectativas despertadas e anunciadas no *site* da empresa, nas redes sociais, assim como na formação inicial, ocasião em que são discutidos os princípios éticos da “Organização A”. Com

o propósito de apresentar a percepção dos empregados quanto a ética organizacional praticada na subsidiária, pesquisamos os *sites Indeed e Glassdoor* nos quais empregados e ex-empregados da subsidiária avaliam as suas experiências na “Organização A”. Dentre as avaliações realizadas, sessenta e quatro por cento (64%) recomendam a empresa aos seus amigos. A subsidiária alcançou, respectivamente, as pontuações 3,5 e 3,3 sobre 5,0.

Os aspectos contraditórios em relação às expectativas referem-se a gestão, a formação, às oportunidades de desenvolvimento de carreira, aspectos do meio ambiente e às medidas; variáveis internas controláveis e que afetam diretamente o modo de funcionar da “Organização A”.

Os empregados referem que desconhecem os objetivos da “Organização A” cujo modelo operacional está baseado na produtividade de funcionários descartáveis e dinheiro. Criticam o ambiente interno da gestão das pessoas, as relações estabelecidas entre a organização e o empregado, a não formação aos empregados de operação, a comunicação ineficiente e a desinformação dos processos no ambiente de trabalho, o clima e relacionamento entre colegas, entre chefias e equipas e a baixa qualidade de atendimento dos setores de apoio. Além disto referem as inconsistências nos processos de recrutamento e seleção externo e interno, os métodos aplicados aos sistemas de remuneração variável e as questionáveis orientações aos padrões de serviços prestados aos clientes.

Explicam que as relações hierárquicas são tóxicas, que os gerentes dos projetos estabelecem relações constantes somente com os supervisores, subestimando os operadores, aos quais não voltam sua atenção, ignorando a saúde física e mental destes. Os empregados consideram que muitos dos coordenadores são pouco profissionais, são desqualificados não preparados para o cargo para o qual foram promovidos e que não sabem como administrar uma equipa; que estes mostram comportamentos que não devem ser seguidos, pois são inadequados. Afirmam que frequentemente os supervisores emitem opiniões e orientações de trabalho contraditórias e desencontradas.

A respeito dos vínculos de trabalho, comentam que a carga horária rotativa obriga a disposição quase integral do tempo, que não há como conciliar a vida pessoal com a vida do trabalho, pois se vive para trabalhar; que a remuneração é baixa e que o sistema de bônus é inconsistente e constantemente manipulado para resguardar os interesses econômicos da “Organização A”. Quanto aos serviços de apoio ao empregado percebem que a comunicação é pouco eficiente, que os assuntos não são esclarecidos com transparência e de forma concreta. Apontam que a formação para o trabalho é mínima e que só tem acesso a informação mais

precisa a respeito da organização e seus processos aqueles que foram promovidos a cargos de supervisão.

A respeito do desenvolvimento de carreira, muitos referem as promessas de encarecimento são para todos, mas que é uma condição inviável, que não há valorização de talentos, que são comuns as promoções com perfis que não condizem, em que o acomodamento de pessoas de acordo com o apadrinhamento e favoritismo nas indicações; outros identificam que há seleções apoiadas tanto em habilidades quanto em indicações.

Quanto ao ambiente físico referem salas com muitos ruídos, pouco higienizadas, de temperaturas descontroladas, muitas pessoas adoecidas por bactérias e infecções contraídas no ambiente. Percecionam que o ambiente de trabalho é comparativamente semelhante a um processo de linha de montagem industrial, com pressões de produção por camadas, funcionários descartáveis tratados como máquina de fazer dinheiro, com baixo reconhecimento. Identificam pouco profissionalismo, muita informalidade, qualidade de comunicação ruim, muitos comentários e fofocas pelos corredores.

O confronto das informações fornecidas referente ao ambiente de trabalho da subsidiária permite supor a existência de inconsistências na aplicação do CE enquanto instrumento formal da “Organização A” global.

## 2.2 Análise do código de ética corporativa

Todos os candidatos recebem uma cópia impressa do CE quando participam na atividade de formação inicial para o trabalho de atendimento. A atividade de formação operacional tem duração média de dez dias e faz parte do processo de seleção, pois o candidato por ser considerado inapto nas avaliações que ocorrem durante este processo. Se o candidato desejar também poderá desistir se desinteressar-se pela atividade apresentada. No dia de acolhimento recebe o “Manual do Atendimento ao Cliente” o CE, utilizado para a apresentação e debate quanto aos valores da empresa, e outros onze documentos voltados para diferentes questões de segurança no contacto com as informações. Nesta ocasião são recolhidas as assinaturas do recebimento das normas e ciência das sanções em caso de sua violação.

O CE atualmente utilizado na “Organização A” está identificado como “Código de Ética - Versão 1.0” (anexo A). O conteúdo integral do CE está distribuído em quatro tópicos:

- (1) Objetivos do CE
- (2) A Cultura – subdividido em Valores (2.1) e Diversidade (2.2);

(3) Relações Éticas – subdividido em Com Clientes (3.1), Com os Empregados (3.2), Com os Investidores e Acionistas (3.3), Com o Mercado e a Concorrência (3.4), Com os Fornecedores e Parceiros (3.5) e Com a Comunidade (3.6); e

(4) Comitê CSR.

### 2.2.1 Objetivos e abrangência

O CE deve estabelecer e orientar à ordem e à otimização das relações éticas desejadas, processos, estruturas e sistemas na organização (Kaptein & Schwartz, 2008).

O texto do CE especifica que este código tem por objetivo definir as regras, condutas, ações, comportamentos e relacionamentos a serem adotados pela “Organização” em relação aos seus *stakeholders*, nomeadamente os trabalhadores, os dirigentes, os prestadores de serviços, os fornecedores, os clientes, as comunidades, os média, os organismos públicos, as organizações sem fins lucrativos e os acionistas; e por estes grupos nas relações estabelecidas entre si.

A determinação de que espera que os grupos externos cumpram os mesmos princípios, normas e regulamentos estabelecidos para si esclarece a abrangência deste CE. Entretanto, os textos do CE especificam exclusivamente o tratamento das relações da “Organização” para com os *stakeholders*; exceção quando trata da relação com os empregados.

### 2.2.2 Cultura, valores e diversidade

Culturas distintas e a constante mudança nas relações sociais promovem que todo indivíduo tenha ideias diferentes sobre o que é ético e o que é antiético; assim também tendem a variar as avaliações das práticas que obedecem as normas locais (Ermasova *et al*, 2017).

No CE são apresentados cinco valores que “ocupam o lugar central da nossa cultura corporativa” e que fazem parte do “código genético” da “Organização A”, e que devem ser “praticados sem reservas em todas as ocasiões”: integridade, respeito, profissionalismo, inovação e compromisso.

Embora estes valores estejam associados a alguns dos elementos da natureza e do universo, não há referências que expliquem estas associações e que conduzam ao entendimento do todo; para exemplificar, dos quatro estados físicos da matéria, somente três são apresentados (terra, ar, fogo). Originalmente intangíveis e explicados em afirmações que aparentemente sugerem motivos para os comportamentos, não apresentam conceitos que os delimitem. Da mesma forma que não explica os motivos pelos quais estão associados a alguns dos elementos

da natureza e do universo, não apresentam conceitos que sirvam para possíveis discussões de entendimento.

A apresentação vaga e superficial dos valores da “Organização A” dificulta a compreensão e permite que o julgamento varie conforme a apreciação das ideias pessoais e das experiências de vida. Consoante as histórias pessoais, alicerces culturais e experiências terão distintas compreensões as orientações para o desenvolvimento de atitudes íntegras, verdadeiras, autênticas e com respeito.

### 2.2.3 Relações éticas

A presença do CE tem um efeito positivo na redução de comportamentos antiéticos quando associado a outras variáveis, mecanismos ou instrumentos organizacionais consistentes com as normas formais prescritas (Singh, 2011). Para que os *stakeholders* compreendam a aplicação prática dos princípios que fundamentam as decisões e comportamentos éticos propostos é essencial que a organização exemplifique o seu argumento para as variadas controvérsias da gestão. São os comportamentos observáveis aplicados aos processos da organização que aproximam os conceitos éticos da prática. Neste especto, o principal desafio para as organizações é a mudança de prescrição de registos de códigos para ações concretas e específicas (Rudnicka, 2017), pois dos efeitos de suas discussões depende a ética estabelecida.

Somente instruir a respeito da ética pretendida não é eficaz para que todos os funcionários saibam o que fazer e como fazer (Essays, 2018). As afirmações contidas no CE para caracterizar as relações estabelecidas são abrangentes e vagas em algumas relações e mais específicas em outras; em algumas referem a existência de normas a serem seguidas, mesmo que não esclareçam quais são e nem onde podem ser esclarecidas. A ênfase em outros princípios como autenticidade, transparência, amabilidade, empatia, qualidade, competência, profundo sentimento de parceria, adaptabilidade e acolhimento às mudanças evidenciam a preocupação em mostrar uma imagem favorável ao compromisso ético da “Organização A”.

Neste capítulo do CE a orientação das relações éticas estabelecidas com o grupo de empregados é o que apresenta maior detalhamento. Informa o incentivo ao desenvolvimento da liderança como meio de promover as relações entre os vários níveis hierárquicos. Declara o compromisso da “Organização A” em oferecer instalações e ambiente saudável à preservação da saúde e segurança laborais de trabalho e cita a existência das ações de sensibilização, de atividades sanitárias e desportivas e de programas antisstress.

A respeito do comportamento ético esperado dos empregados identifica a plena consciência das responsabilidades profissionais, a proteção a privacidade e a confidencialidade

das informações, a disposição para tornar agradável e respeitosa a interação profissional com alguns dos *stakeholders*, e orienta para que os empregados assumam os objetivos da empresa, colaborem nas suas realizações e cumpram os respectivos procedimentos internos, políticas e normas.

No tratamento dos públicos externos salienta a expectativa por práticas equitativas de respeito, lealdade, ética, transparência, rigorosa confidencialidade no tratamento de informações, comunicação transparente, profundo sentimento de parceria e atenção às diferentes necessidades. Também assinala o respeito as legislações em vigor aplicáveis à sua atividade e serviços de excelência e refere que comportamentos predatórios ou desonestos não são permitidos. Na relação com a comunidade reforça a sua posição de empresa socialmente responsável através da promoção do exercício da cidadania, de ações sociais e ambientais.

Nos objetivos do CE refere as relações estabelecidas com vários *stakeholders* - dirigentes, prestadores de serviços, fornecedores, clientes, comunidades, os média, organismos públicos, organizações sem fins lucrativos e acionistas. Contudo, não dispõe de orientações específicas em relação a alguns destes grupos.

O CE da “Organização A” apresenta um conjunto de intenções de relações virtuosas sem detalhar objetivamente os caminhos para alcançá-las. A inexistência de exemplos que expliquem a aplicação dos valores em dilemas existentes ou potenciais das relações contribui e promove o enfraquecimento de seu uso. Quando o foco à sua realização está nas vantagens competitivas comerciais, revela-se a separação entre a “ética processual” e a “ética na prática” (Guillemín & Gillam, 2004).

#### 2.2.4 Monitoramento e avaliação

As organizações que consideram a ética como um recurso voltado à prevenção e a excelência investem em ações voltadas ao clima, acompanham sua prática e estabelecem padrões de monitoramento e avaliação (Rudnicka, 2017).

Os conteúdos do CE vigente na “Organização A” não fazem referência aos indicadores de acompanhamento e controlo de sua eficácia, assim como não explicam as sanções disciplinares e criminais aplicáveis ao mau comportamento. Singh (2011) cita três índices utilizados para fiscalizar a eficácia da aplicação do CE nas organizações: (1) a ciência do conteúdo por parte dos funcionários, (2) o número de comportamentos antiéticos registados, e (3) o índice de participação ativa da liderança ética.

### 2.2.5 Comit  de responsabilidade social e corporativa (CSR)

Um dos principais problemas da implementa o e operacionalidade de instrumentos estratégicos é quanto ao distanciamento entre os planejadores e os executores (Mintzberg, 2011). A eficácia da aplica o do CE na organiza o dependerá também da forma como ocorreram todas as etapas de sua constru o, do envolvimento e participa o.

A especifica o do nome e do cargo de duas pessoas – um membro do CSR e o presidente do CSR, respectivamente autor e aprovador do contudo do CE indica que pessoas estiveram envolvidas para a sua cria o. Contudo não há especifica es de como foram elaborados os contudos, se houve participa o de representantes das áreas, se os textos foram submetidos à crítica dos interessados, e o acesso às informa es da eficácia do CE na organiza o.

Neste item está explicita a missão do comit em “desenvolver e divulgar políticas relevantes, responder as dúvidas, analisar e pôr termo a qualquer viola o potencial do presente Código e dar instru es para a implementa o de medidas ativas visando maximizar a sua conformidade”. No entanto, não há referência às a es de implementa o.

A existência de uma instância na qual as pessoas interessadas podem obter o parecer da “Organiza o A”  resolu o de pendências éticas encontram explícitas em três itens do documento: na defini o dos objetivos, na rela o estabelecida entre trabalhadores, e na apresenta o do Comit do CSR. Porém, o email de comunica o disponibilizado com o comit  do corporativo da “Organiza o A”, efetivamente distante das subsidiárias. Além disto, para o tratamento de rela es com superiores e colegas o CE instrui encaminhar a comunica o diretamente ao comit CSR; e para os demais *stakeholders* não salienta o canal de comunica o, embora na defini o dos objetivos apresente-o de forma pública.

### 2.3 Razões para a atualiza o dos contudos do código de tica

Um CE eficiente deve ser compreensível e possuir uma abordagem atraente, estruturada e lógica com afirma es explicadas de forma a evitar que os variados membros da organiza o fa am distintas significa es e interpreta es a respeito dos mesmos contudos (Kaptein 2011; Singh 2011; Umphress & Bingham; 2011). Os temas apresentados no CE devem ser retratados de maneira esclarecedores para que sejam igualmente compreendidos e seguidos por todos os envolvidos, independente dos fatores pessoais, do cargo que ocupam ou divisões aos quais pertencem na organiza o (Martin, 2013; Goebel & Weienberger, 2017). Para a melhor aplica o do CE como instrumento de eficiência organizacional os contudos devem ser

escritos de maneira objetiva de modo a evitar a influência da subjetividade, da perspectiva individual ou a expectativa do uso do bom senso para o entendimento dos textos.

A história da “Organização A” revela a existência de um padrão na forma de expansão e o estabelecimento de uma estrutura formal na qual estão dispostos os sistemas e ferramentas adquiridas e criadas no decorrer de sua trajetória. Entretanto, as narrativas de empregados e ex-empregados apontam que os instrumentos e ferramentas de gestão, amplamente comunicados nos sites e redes sociais tem prática distinta nas relações de trabalho. Abaixo apresentamos as cinco razões para sugerir atualização da versão do CE existente.

### 2.3.1 CE e o compromisso da presidência

A eficiência dos códigos de ética está relacionada ao comprometimento da alta gestão na consciência e manutenção de sua utilidade; é fator determinante que inibe ou promove o alcance dos propósitos ajustados (Van Zolingen & Honders, 2010; Wyrwicka & Chuda, 2019). O processo de influenciar o pensamento ético e provocar uma conduta adequada deve começar no topo da organização e descer em cascata aos níveis médios de gerenciamento, passando aos níveis de supervisão às subdivisões até chegar as bases da operação (modelo *trickle-down*). Assim, os funcionários aprenderão a melhor forma de executar seus trabalhos ao observar o comportamento ético de seus gestores (Walumbwa *et al.*, 2011).

O presente CE não apresenta as palavras da presidência da “Organização A” para o efetivo compromisso de todos na aplicação diárias das orientações éticas contidas no presente CE.

### 2.3.2 CE e a infraestrutura ética da organização

Quanto mais as definições e orientações do CE exibirem coerência com a realidade e indicarem consistência com as demais ferramentas existentes na infraestrutura ética da organização mais facilmente reconhecíveis e aplicáveis serão seus conteúdos às rotinas de trabalho. O CE deve funcionar em conjunto com uma cultura ética desenvolvida em um determinado modelo de estrutura organizacional e consoante as relações estabelecidas entre seus membros (Erwin, 2011; Rigby & Bilodeau, 2015; Essays, 2018).

No capítulo das relações éticas identificamos três referências a métodos ou instrumentos da infraestrutura ética aplicados na “Organização A”: (1) Na relação com os clientes refere que implementará métodos de medição da sua satisfação; (2) Na relação com empregados refere a existência de normas de instalações físicas e ações voltadas à saúde do trabalhador, como ações

antisstress, atividades sanitárias e desportivas; e (3) Na relação com fornecedores e parceiros sugere que existem processos internos estabelecidos de seleção e contratação, embora não orientem aos canais de acesso a estes conteúdos.

A ausência do registo de identificação do documento no sistema de gestão da qualidade, e a ausência de assinatura nos quadros referentes aos registos e “Controlo do Documento” indicam de que o CE não está oficializado, não é auditado pelo sistema e que funciona à margem do sistema de gestão da qualidade.

### 2.3.3 CE e planeamento estratégico

As decisões advindas das discussões e análises dos fatores competitivos relacionados a um determinado momento definem focos de intervenção necessários à eficácia dos serviços e à manutenção da vida de todos os integrantes da organização (Moore *et al.*, 2006; Amodio, Devine & Harmon-Jones, 2007; Baumeister *et al.*, 2007; Singh, 2011). Enquanto o planeamento estratégico aponta caminhos para a competitividade presente e o crescimento da organização, a estrutura formal permite o seu cumprimento conectando-o aos demais elementos ativos e interdependentes através de um processo disciplinado e um conjunto lógico de atividades que permitem a condução da organização ao seu objetivo.

O CE atualizado serve como base para facilitar a compreensão dos fundamentos lógicos por trás das deliberações apontadas no planeamento estratégico. O CE atualizado estará vinculado aos demais dispositivos e instruirá no cotidiano à convergência dos esforços ao cumprimento das responsabilidades éticas individuais, grupais e organizacionais.

Assim como o planeamento estratégico, o conteúdo do CE responde por um período específico. A última revisão do planeamento estratégico referente ao período 2018/2022 não provocou a revisão do CE, pois o CE distribuído nos grupos de formação inicial e divulgado no site da subsidiária é a “Versão 1.0”, datado de julho de 2013.

### 2.3.4 CE e formação de operadores

As narrativas dos empregados informam que os instrumentos de gestão são apresentados e autorizados para acesso somente para os empregados que fazem parte do “staff” da “Organização A”. Os empregados que fazem parte do “staff” são aqueles que foram aprovados nos processos do programa interno de progressão de carreira e assumiram cargos iniciais de supervisão ou passaram a trabalhar nos vários departamentos e setores de apoio e serviços administrativos e operacionais internos da “Organização A”. Quando aprovados

recebem formação inicial de três dias, na qual é apresentada a estrutura da “Organização A”, os departamentos, setores, objetivos e recursos para o melhor desempenho do trabalho. Enquanto o empregado ocupar o cargo de operador de atendimento e executar o processo produtivo da organização não receberá estas formações formais que permitem maior interação e sentimento de pertencimento.

### 2.3.5 CE e sistema da gestão da qualidade

O sistema de gestão da qualidade foi a primeira abordagem que envolveu várias camadas e elementos que abrangem as áreas da gestão de processos e de operações, da gestão de recursos humanos e da gestão estratégica das organizações. A visão da gestão da qualidade total atende três importantes tópicos: foco nos consumidores e *stakeholders*, foco na participação e trabalho em equipa em toda organização, e foco no processo alicerçado na melhoria contínua e aprendizado (Leavengood, Anderson & Daim, 2014).

A *International Organization for Standardization* (ISO) criou um conjunto de normas para certificar a qualidade do trabalho das organizações. Seu certificado garante que tudo o que é feito segue invariavelmente as mesmas características e padrão de qualidade descritos passo-a-passo. Assim, todos os documentos registados no sistema da gestão da qualidade tornam-se rastreáveis e seus conteúdos, processos e metas são acompanhados e auditados. Os itens de monitoramento e indicadores de desempenho é que permitirão a identificação dos riscos e desvios que podem ocorrer e promoverão agilidade para ações de efetiva correção. O sistema de gestão da qualidade é instrumento eficaz para a melhoria do desempenho conjunto da organização; otimiza processos, reduz retrabalho, reduz custos, eleva a produtividade, garante a satisfação dos clientes e a maior competitividade no mercado.

A abordagem de processos do sistema de gestão da qualidade obtém uma visão integral da organização, avalia, identifica e orienta o andamento das atividades. Aplicando-se aos *stakeholders*, torna todos os envolvidos responsáveis por executar, controlar, denunciar e registar inobservâncias aos procedimentos, promove aproximação, maior colaboração, desenvolve o espírito de equipa, melhora a comunicação, a moral e a satisfação entre os níveis hierárquicos internos, fornecedores e parceiros. Os processos operativos estabelecem as relações organizacionais entre colegas e nas relações de hierarquia, tem elevado efeito nas rotinas e grande impacto nos comportamentos.

A organização ética que busca sua excelência orienta o acesso à metodologia a todos os seus integrantes, conduzindo-os à condição de críticos dos processos. Desta maneira, a ação sistêmica e organizada estabiliza os meios adequados e os fins e qualifica o arranjo tático no

alcance da excelência. Dahlgaard-Park *et al.* (2013) sugerem que, dentre os itens de controlo dos processos existentes, estabeleçam-se questões que avaliem o cumprimento da ética requerida na organização. No entanto, assim como na aplicação dos princípios e normas do CE, a implementação da gestão do sistema de qualidade da organização pode fracassar caso seus líderes não estejam comprometidos.

A inclusão do CE no sistema da gestão da qualidade reforça a estrutura formal e torna menos ativa a estrutura informal. Esta condição promove a cultura da responsabilidade, do compromisso e da comunicação entre todos os envolvidos. As principais vantagens da disseminação do sistema de gestão da qualidade são a diminuição de conflitos no trabalho, a maior integração entre setores, a maior autonomia no desempenho de tarefas, as menores possibilidades da expressão de condutas indevidas, pessoalizadas e contraditórias, a maior qualificação dos profissionais, as maiores condições de acompanhamento, identificação e controlo dos processos e não conformidades, a melhoria da qualidade, produtividade e satisfação na organização. Logo, o sistema da gestão da qualidade pode ser um mecanismo de apoio integral e alavancagem à efetiva implementação do CE na organização.

#### 2.4 Proposta das doze alterações do conteúdo do CE

Com a opção de manter a energia do modelo existente, conservamos a base estrutural existente na versão 1 do CE e identificamos os ajustes necessários de conteúdo. Em sequência apresentamos o conjunto de doze alterações sugeridas para a atualização do conteúdo do CE existente; identificamos o problema, os motivos para a solicitação, o fundamento que o apoia, o responsável e envolvidos, e a meta a alcançar. As onze primeiras alterações referem-se ao conteúdo do CE, enquanto que a 12a. alteração é requisito ao processo de implementação, pois trata da formação de multiplicadores do CSR nas subsidiárias.

**1. Problema:** Solicitar aprovação do presidente corporativo para o processo de revisão do CE. Definir um coordenador para a o processo de revisão.

**Motivos:** Reconhecer a necessidade de revisar e ajustar os conteúdos e orientações para atender aos focos estabelecidos no planeamento estratégico 2018/2022. Garantir o compromisso da gestão de topo em promover a atualização e definir coordenador do processo de revisão.

**Fundamento:** O CE é uma importante ferramenta que auxilia para a gestão da organização (Kaptein & Schwartz, 2008).

**Responsabilidade:** Presidente comité CSR e Presidente Corporativo.

Meta: Aprovação do Presidente da “Organização A” e definição do coordenador para o processo.

**2. Problema:** Definir abrangência, objetivos e comportamentos esperados na exposição dos conteúdos do CE. Estabelecer metodologia de discussão com a participação de representantes das subsidiárias (reunião em Skype).

Motivos: Com base nas definições da gestão do topo, definir extensão do grupo de trabalho e proceder ao convite dos representantes nas subsidiárias.

Fundamento: É primordial trazer para o processo de criação do CE todas os representantes das áreas interessadas que o utilizarão (Martin, 2013). O fornecimento das melhores referências às discussões permitirá refletir os conteúdos e formular orientações acertadas ao comportamento ético e responsável da organização (Kaptein & Van Tulder, 2003).

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e Presidente corporativo.

Meta: Estabelecer as referências para a atividade de revisão, convidar e definir a equipe de trabalho.

**3. Problema:** Apresentar grupo. Esclarecer os objetivos do CE. Revisar a abrangência, estabelecer metodologia de trabalho, objetivos e fixar calendário.

Motivos: Organizar processo e definir metodologia de trabalho (duas reuniões semanais, por Skype, e duração prevista de uma hora).

Fundamento: Cada intervenção exigirá um plano estruturado cujas metas, coerentes com a missão e os valores da organização, respondam às necessidades estabelecidas.

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e equipa de trabalho.

Meta: Calendário definido de trabalho, método de reunião estabelecido (Skype), e tarefas divididas. Previsão de trabalho: de 8 a 12 reuniões.

**4. Problema:** Elaborar a missão e a visão da “Organização A”, revisar os conceitos dos princípios identificados no CE, avaliar a inclusão dos princípios de sustentabilidade e de pessoas - focos estabelecidos no planeamento estratégico, criar orientação geral do uso do CE, examinar relação com demais códigos e políticas.

Motivos: Definir e incluir a missão e a visão da “Organização A” no CE, esclarecer os conceitos dos princípios identificados, distinguir os princípios éticos universais (associada a grandeza dos elementos do universo) e os princípios éticos da organização (associados aos estados físicos da matéria); explicar a maior suscetibilidade de atualização dos valores da

organização, descrever todos os princípios de forma a aclarar a essência do conceito e incluir os dois princípios fundamentais que integram a cultura da organização: a sustentabilidade (retorno ao capital do acionista), e as pessoas como valor e caminho para cumprir o primeiro. Criar capítulo de introdução ao CE, referir a existência de outras ferramentas de gestão, explicar a importância da atualização periódica das políticas e orientações.

Fundamento: A missão, a visão e os valores da organização formam a base referencial sobre a qual são apoiadas todas as diretrizes de condução das estratégias organizacionais assim como para indicar as normas e regras de conduta desejadas. A organização que pretende organizar atitudes e relações internas coerentes, lógicas, de confiança, apoiadas em boa moral, fontes confiáveis e métodos corretos retrata os seus conteúdos com maior clareza (Bodolica & Spraggon, 2015).

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e equipa de trabalho.

Meta: Definir missão, visão, princípios universais, princípios específicos. Escrever o capítulo da Introdução ao Código de Ética.

**5. Problema:** Definir as relações éticas esperadas junto aos diversos *stakeholders* e exemplificar atitudes éticas e atitudes antiéticas.

Motivos: Capítulo das relações éticas com informações generalistas e ideais. Não há exemplos da aplicação dos princípios, e alguns dos *stakeholders* identificados não estão contemplados. Identificar problemas mais comuns e esclarecer os padrões esperados. Tratar exemplos de dilemas éticos e a resolução esperada. Indicar canal de acesso ao CSR.

Fundamento: A transmissão das formas de aplicação diária dos valores e argumentos contidos no CE deve aproximar-se da prática e das necessidades das relações estabelecidas na organização (Holder-Webb & Cohen, 2012). O CE precisa estar estreitamente aplicado às rotinas da organização e deve ser claramente identificável em suas origens, tanto na cultura quanto no clima ético da organização (Martin, 2013). A referência aos elementos da infraestrutura existentes na organização junto aos conceitos intangíveis e atitudes referidas ao bom e previsível funcionamento das relações permitem maior compreensão e aplicação do conteúdo ético e respondem ao processo de maturação da organização (Rudnicka, 2017).

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e equipa de trabalho.

Meta: A partir de materiais publicados pela “Organização A”, discutir, escrever e detalhar relações com os *stakeholders*, apresentar relação com a infraestrutura existente e a expectativa da reciprocidade ética. Estabelecer orientações menos gerais, mais próximas e

objetivas. No grupo empregados, exemplificar mais para que estes sirvam para ações do processo de implementação.

**6. Problema:** Especificar a estrutura corporativa existente do Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR) e o período de gestão, explicar o canal de comunicação e denúncia, especificar a representatividade da CSR nas subsidiárias.

Motivos: O CSR está localizado na matriz e a centralização dificulta a operacionalidade dos processos. Descentralizar o processo, aproximar o CSR à subsidiária.

Fundamento: A exemplificação das atitudes éticas e das atitudes antiéticas, dos comportamentos considerados profissionais e não profissionais firmarão os limites de aceitação das variações comportamentais e alertarão ao reconhecimento dos riscos; funciona como um antecedente crucial da consciência moral a incentivar a evitação de ações que induzam à culpa, assim como para a redução da possibilidade de repetição futura (Amodio, Devine & Harmon-Jones, 2007; Baumeister *et al*, 2007; Singh, 2011).

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e equipa de trabalho.

Meta: Esclarecer o canal de comunicação disponível. Enfatizar a proximidade do CSR nas próprias subsidiárias através dos multiplicadores.

**7. Problema:** Identificar as medidas de eficácia.

Motivos: Não há indicação de medidas nem divulgação da informação.

Fundamento: Para que o CE influencie o comportamento ético de todos os envolvidos em suas atividades e decisões e em todos os níveis exibidos no organograma demandará meios de gestão, orientação, implementação, acompanhamentos e controlos. Se os problemas que promoveram a criação do CE foram resolvidos com o seu uso significa que foi alcançado o objetivo e que seu uso foi eficaz distinguir os aspetos da qualidade de conteúdo do CE e do impacto do conteúdo do CE (Schwartz, 2004; Kaptein & Schwartz, 2008).

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e equipa de trabalho.

Meta: Escrever as medidas de eficácia do conteúdo e da aplicação do conteúdo e informar meios de acesso à informação.

**8. Problema:** Submeter o texto à crítica de usuários

Motivos: Verificar correções e ajustes necessários para que o conteúdo seja de adequada compreensão para todos os públicos.

Fundamento: Para que as prescrições favoreçam à ordem e à estabilidade nas relações estabelecidas, nesta fase do processo convém envolver operadores no ajuste final do texto do documento, pois isto leva a um conteúdo mais realista e pertinente, o que pode tornar o código específico da organização mais relevante (Carroll, 2015).

Ação: cada integrante do grupo de trabalho deve submeter o material escrito e pré-aprovado para duas ou três pessoas da subsidiária onde trabalha para que critiquem o texto e façam suas observações; para posterior consenso junto ao grupo

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e representantes nas subsidiárias.

Meta: texto revisado e aprovado por atores da “Organização A”.

**9. Problema:** Apresentar ao Presidente o CE revisado e solicitar a carta de abertura.

Motivos: O CE versão 1 não tem a carta de compromisso do Presidente da “Organização A”.

Fundamento: A eficiência dos códigos de ética está relacionada ao comprometimento da alta gestão na consciência e manutenção de sua utilidade; é fator determinante que inibe ou promove o alcance dos propósitos ajustados (Treviño, Brown & Hartman, 2003; Van Zolingen & Honders, 2010; Wyrwicka & Chuda, 2019).

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e Presidente.

Meta: Incluir a carta introdutória do Presidente comprometendo a todos ao seu uso. Ela trata do compromisso com a aplicação dos princípios e normas do CE e a indicação de conexão deste conteúdo com algumas das principais ferramentas de gestão existentes na “Organização A”. O presidente esclarece os focos do planejamento estratégico vigente e aponta o CE como instrumento de consulta à identificação, esclarecimento e possíveis soluções aos dilemas éticos identificados na prática diária.

**10. Problema:** Registo do CE no sistema da gestão da qualidade da “Organização A” com a inclusão da eficácia do CE dentre os indicadores de gestão da organização.

Motivos: Tornar o processo de implementação controlado pelo sistema de gestão da qualidade e acompanhado por meio da auditoria.

Fundamento: Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para à sua execução, controlos e correções, as metas estratégicas não serão obtidas (Hrebiniak, 2006).

Responsabilidade: Presidente do CSR e gestor da qualidade.

Meta: Registrar o CE no sistema da gestão da qualidade e incluir os indicadores da qualidade e da eficácia do CE dentre os indicadores de gestão da “Organização A”.

**11. Problema:** Definir layout e impressão da cartilha do CE

Motivos: Apresentar material atrativo aos usuários

Responsabilidade: Coordenador do processo de revisão do CE e agência de publicidade contratada

Meta: CE impresso.

**12. Problema:** Qualificar multiplicadores da CSR na subsidiária.

Motivos: Aproximar CSR dos usuários; formação de equipa local para aconselhamento à ética organizacional; promover canais de comunicação mais claros e ágeis.

Fundamento: A organização ética dispõe de pessoas para monitorar periodicamente a validade e aplicabilidade dos conteúdos do CE e disponibilizar a formação de ética aos *stakeholders* (Singh, 2011; Adelstein & Clegg, 2016). Um dos principais problemas da implementação e operacionalidade de instrumentos estratégicos é quanto ao distanciamento entre os planejadores e os executores (Mintzberg, 2011).

Ação: Organizar módulos de formação para qualificação de multiplicadores

Responsabilidade: Presidente CSR e gestor de qualidade da subsidiária.

Meta: Multiplicadores na subsidiária da “Organização A”.

## 2.5 Proposta das seis ações de implementação do CE

Para entender e aplicar as orientações éticas é preciso evidenciar as interações das demais ações da infraestrutura ética que envolvem o virtuosismo do comportamento das pessoas, da cultura interna, da gestão das lideranças, da administração dos conflitos, no clima organizacional e em outros aspetos que movimentam a organização. O propósito de evidenciar as interações com as demais ações da infraestrutura ética requer a criação e utilização de múltiplos canais de comunicação que informem, atualizem e chamem a atenção das pessoas tanto para os valores vigentes na organização quanto para os demais instrumentos dispostos na infraestrutura ética (Svensson *et al.*, 2009).

Algumas das formas mais populares para divulgar, reforçar e capacitar a cultura ética da organização estão os eventos específicos de lançamento, a utilização de quadros explicativos e múltiplos meios de interação como reuniões de informação, enquetes, folhetos dirigidos,

cartazes, avisos na intranet, vídeos, sessões formais de treinamento a respeito do tema, workshops multidisciplinares de estudos de casos de rotina e gincanas. As ações de autoconhecimento, desenvolvimento de líderes, qualidade de comunicação, gestão de reuniões, práticas de feedback, avaliação de desempenho, vivências de análise e solução de problemas, entre outros, são exemplos de estruturas de apoio com as quais pode-se construir uma trama interna de decisões e condutas consistente e coerente, que permite o comportamento ético e desabilita o comportamento antiético nas organizações (Einarsen *et al*, 2017).

No entanto, devemos atentar que nos agrupamentos organizacionais encontramos um conjunto diversificado de indivíduos cujas características individuais e a natureza situacional - de serem originários de diferentes lugares e culturas, influenciam e promovem condutas diferentes frente aos dilemas éticos identificados (Helin & Sandström, 2011; Arellano Gault, 2017). Afetam a implementação do CE as diversas referências culturais permanentemente transferidas nas interações diárias, por conversação, observação, socialização e outras formas de aprendizagem social. Reconhecidas na cultura e no clima da organização, criam um sistema interdependente de valores, virtudes e princípios que permeiam os elementos formal e informal da estrutura organizacional (Smith-Crowe *et al.*, 2015; Paul & Sahadev, 2018).

O plano para implementação do CE na organização está voltado inicialmente ao desenvolvimento interno e utiliza múltiplos canais de comunicação que informem, atualizem e chamem a atenção das pessoas para os valores vigentes na organização assim como para os demais instrumentos dispostos na infraestrutura ética (Svensson *et al.*, 2009).

Abaixo apresentamos as ações de implementação que estão classificadas em três ações globais (ações de 1 a 3), aplicadas em todas as subsidiárias, e em três ações locais (ações de 4 a 6) que serão desenvolvidas na subsidiária caracterizada neste estudo, de acordo com a avaliação da conduta ética identificada.

**1. Problema:** Diagnóstico de avaliação eficácia do CE existente com todos os empregados.

Motivos: Avaliação prévia antes da implementação do CE revisado.

Ação: Aplicar um questionário de sondagem com quatro perguntas:

(1) Conhece o CE da “Organização A”?

(2) Alguma vez identificou algum comportamento antiético no ambiente de trabalho?

(3) Alguma vez denunciou algum comportamento antiético no ambiente de trabalho?

(4) Sabe onde pode verificar o número de comportamentos antiéticos registrados na empresa?

Responsabilidade: Multiplicadores CSR, área de TI.

Como: No primeiro login que o empregado fizer no mês do diagnóstico, aparecerá na tela o inquérito para responder. Ao final o CSR tem um item de controlo por subsidiária.

## **2. Problema:** Divulgação da nova versão CE

Motivos: Informar e promover comentários a respeito dos temas

Ação: Em lugares estratégicos, criar um circuito alternado com quatro *banners*:

(1) Princípios, visão e missão da organização.

(2) Conceito do sistema da qualidade.

(3) Conceito de planeamento estratégico.

(4) Conceito de CE.

Responsabilidade: Multiplicadores CSR, todos os empregados.

Como: São colocados um *banner* em cada local considerado estratégico e cria um circuito, alternando-os.

## **3. Problema:** Divulgação dos princípios

Motivo: Informar e promover diálogos a respeito dos temas

Ação: A cada dia do mês X, a tela de descanso do computador terá um princípio com o seu conceito. Haverá *banners* em lugares estratégicos da “Organização A”.

Responsabilidade: Multiplicadores CSR, área de TI, e Todos os empregados.

Como: São colocados um *banner* em cada local considerado estratégico e cria-se um circuito, alternando-os.

## **4. Problema:** Diálogo da Ética

Motivo: Promover reflexões a respeito da prática diária.

Ação: Reunião de diálogo sobre ética.

Responsabilidade: Chefias, membros das equipas, multiplicadores.

Como: No início do turno de trabalho e com duração de 20 minutos, é discutido um assunto e conceito dos temas: princípios, relações éticas, aplicação dos princípios éticos., discussão de dilemas e prática do consenso.

## **5. Problema:** Caça-palavras de conteúdos de CE e gestão da qualidade.

Motivo: Refletir a respeito dos conteúdos do CE.

Ação: Caça palavras de conteúdos de CE e gestão da qualidade com sorteio mensal de t-shirt estampados com o conceito de um dos princípios da organização.

Responsabilidade: Multiplicadores CSR da subsidiária.

Quem: Todos os empregados.

Como: Um link com caça palavras a respeito do tema, conceitos, etc. O empregado responde, envia a resposta e concorre ao sorteio de t-shirts estampados com o conceito de um dos princípios.

## **6. Problema: Qualificar liderança ética na subsidiária**

Motivos: Gestores apresentam comportamentos identificado como não éticos.

Base teórica: A capacitação de todos os integrantes e em especial ao grupo intermediário atua de forma direta ao sucesso ou ao insucesso da execução das estratégias, na criação de novos conhecimentos e na eficiência dos processos organizacionais (Dasgupta e Gupta, 2009; Mayer *et al.*, 2009). As ações de autoconhecimento, desenvolvimento de líderes, qualidade de comunicação, gestão de reuniões, práticas de feedback avaliação de desempenho, vivências de análise e solução de problemas, entre outros, são exemplos de estruturas de apoio com as quais pode-se construir uma trama interna de decisões e condutas consistente e coerente, que permite o comportamento ético e desabilita o comportamento antiético nas organizações (Einarsen et al, 2017)

Ação: Programa modular de formação para liderança: (1) autoconhecimento, (2) qualidade de comunicação, (3) gestão do tempo, (4) administração de conflitos, (5) análise e solução de problemas de problemas, (6) gestão da qualidade, (7) CE.

Responsabilidade: Multiplicadores do CSR, formadores externos, lideranças.

Como: Módulos de 90 minutos.

### 2.6 Proposta das avaliações da eficácia do CE

A ação de avaliação da eficácia da aplicação do CE entre os empregados será aplicada na totalidade dos empregados e em todos os níveis hierárquicos da organização. Para isso utilizaremos três indicadores:

- (1) Conhecimento do conteúdo do CE da nossa organização.
- (2) Conhecimento do número de comportamentos antiéticos registados na subsidiária.
- (3) Perceção do empregado em relação a liderança ética.

Os indicadores 1 e 2 são aplicados e recolhidos eletronicamente pelos multiplicadores do Comité CSR.

O indicador 3 será fornecido pela consultoria externa contratada e extraído das questões específicas referentes a percepção dos subordinados em relação a liderança ética, parte da pesquisa dos climas organizacionais da organização.

As ações de avaliação e acompanhamento da eficácia da aplicação do CE entre os prestadores de serviços e fornecedores é aplicado na totalidade destes e utiliza dois indicadores:

(1) Conhecimento do conteúdo do CE da nossa organização e

(2) Conhecimento do número de comportamentos antiéticos registados na subsidiária.

A partir do monitoramento destes estabelecem-se metas, prazos e plano de ações para melhoria continuada da eficácia da aplicação do CE entre empregados, prestadores de serviços e fornecedores.

Para dispor material de apoio e consulta exemplificamos as alterações sugeridas e aplicação do conteúdo (anexo B).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apoiado em princípios e normas que caracterizam sua evolução e os padrões desejados de uma organização, o código de ética é um instrumento singular que agrupa conceitos, orientações e sugestões úteis para o grupo restrito para o qual foi criado. O código de ética discorre interesses comuns e define padrões de comportamento aceitáveis para o alcance dos objetivos da organização. Com os propósitos de desenvolver de maneira previsível as relações sociais estabelecidas para o sucesso da mesma, o código de ética pretende orientar e ordenar as interações sociais estabelecidas e atentar às diferentes expectativas entre os *stakeholders*.

A instabilidade do mercado de consumo e os apelos ecológicos intensificaram as críticas da sociedade quanto a responsabilidade social das organizações. Cada vez mais são confrontados os comportamentos éticos exibidos frente aos conteúdos declarados, pois as distintas forças envolvidas nas transformações sociais vem requerer coesão entre estes. Para além do retorno financeiro esperado aos investidores pretende-se o atendimento dos interesses dos demais públicos que levam uma organização ao seu sucesso e a manutenção do meio ambiente.

As pesquisas científicas aclaram que o código de ética é recurso que auxilia na orientação do comportamento ético da organização, mas que não o determina. O código de ética coadjuva com os diversificados meios disponibilizados administrativamente para gerir as pessoas e os grupos aos distintos objetivos de intervenção interna e externa da organização. O conjunto de orientações contidas no código de ética estão dispostos para fundamentar os processos da organização. No entanto, a atitude congruente a estas disposições dependerá das motivações pessoais, da dinâmica das relações estabelecidas, do acompanhamento e do controlo dos mesmos no ambiente.

O código de ética é um documento formal no qual a organização esclarece e divulga os seus valores, a sua missão e a visão que caracterizam seu funcionamento em um determinado momento histórico. Seus conteúdos pretendem articular relações éticas que promovam a manutenção e o desenvolvimento da organização. O código de ética não é um procedimento operacional passível de controlo e reprodução a ser executado passo-a-passo, pois o comportamento ético depende da formação de cada indivíduo.

As análises do mercado e as estratégias definidas pela direção da organização requerem o seu desdobramento em ações. Para a avaliação de situações, à tomada de decisão e à valorização da expressão de comportamentos éticos aceitáveis, o código de ética delimita o que

convém e é esperado, mas não contém as ações em si. O código de ética não antecipa nem define todos os comportamentos éticos desejados, mas sua criação, implementação e monitoramento implica a compreensão daqueles a quem se destina.

Quanto maior conexão e entendimento entre os meios da infraestrutura ética formal e informal, responsabilidades, conhecimentos e comportamentos requeridos dos *stakeholders*, maior poderá ser o compromisso na geração de atitudes éticas na organização. A coerência entre o que é divulgado, dito e vivido permite a construção de uma identidade ética organizacional; por isso há necessidade em divulgar e conduzir à compreensão geral e à aplicação dos conceitos e orientações contidas.

A análise do CE utilizado em nosso projeto confirma que o destaque e a aplicabilidade deste documento dependerão da decisão da gestão de topo da organização. A importância ao uso do conteúdo do CE para toda e qualquer decisão e atitude precisa ser relevante e apropriado ao planejamento estratégico e as definições estabelecidas pelo topo da organização. Somente com este entendimento será possível que o código de ética seja útil para que cada *stakeholder* avalie a si e aos outros no atendimento das expectativas organizacionais.

A metodologia para a criação, a implementação e a avaliação do código de ética aplica-se para qualquer organização, conquanto os conteúdos servem exclusivamente ao grupo para o qual foi criado. Embora as avaliações dispostas nas páginas públicas de internet inclinam-se à crítica ao funcionamento da organização e limitam-se ao grupo “empregados”, indicam a expectativa de representantes de um grupo que referem a percepção e confiança desejadas no processo de gestão ética praticada. Além de evidenciarem a necessidade de mudanças na disseminação e prática dos instrumentos da infraestrutura ética existentes em todos os níveis da organização, os empregados apontam desconforto ao confrontar a cultura ética divulgada e a prática vivida; revelam a necessidade de qualificação dos processos operacionais, da promoção do diálogo interno, a reflexão a respeito da ética e a qualificação dos gestores à prática ética.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackfeldt, A.L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151–159. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00110-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00110-3)
- Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of Ethics: A stratified vehicle for compliance. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 53–66. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2581-9>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Amodio, D. M., Devine, P. G., & Harmon-Jones, E. (2007). A dynamic model of guilt: Implications for motivation and self-regulation in the context of prejudice: Research article. *Psychological Science*, 18(6), 524–530. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01933.x>
- Arellano Gault, D. (2017). Corrupción como proceso organizacional: Comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. *Contaduría y Administración*, 62(3), 810–826. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.005>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5/6), 373–403. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167–203. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1088868307301033>
- Berger, I. E., Cunningham, P., & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4), 132–157. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166409>
- Bethoux, E., Didry, C., & Mias, A. (2007). What codes of conduct tell us: Corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 77–90. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00544.x>
- Bews, N. F., & Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377–390. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1019700704414>

- Biron, M., & Hanuka, H. (2015). Comparing normative influences as determinants of knowledge continuity. *International Journal of Information Management*, 35(6), 655–661. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.006>
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2015). An examination into the disclosure, structure, and contents of ethical codes in publicly listed acquiring firms. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 459–472. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1966-x>
- Boisvert, Yves (Direc) (2007). *L'Intervention en Étique Organizationelle; théorie et pratique*. Liber, Montréal.
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281–299. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1208-7>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carroll, J. (2015). Developing a code of ethics for the digital repository of Ireland. *New Review of Information Networking*, 20(1/2), 48–52. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13614576.2015.1114838>
- Cherman, A., & Tomei, P. A. (2005). Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? *Revista de Administração Contemporânea*, (3), 99. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000300006>
- Chugh, D., Bazerman, M., & Banaji, M. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. In D. Moore, D. Cain, G. Loewenstein, & M. Bazerman (Eds.), *Conflicts of Interest: Challenges and Solutions in Business, Law, Medicine, and Public Policy* (pp. 74-95). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511610332.006
- Dahlgaard-Park, S., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., & Dahlgaard, J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1/2), 1–18. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.756749>
- Dasgupta, M. & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203–224. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/097215090901000205>
- De Graaf, G. (2007). Causes of corruption: Towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 39–86. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25301919&lang=pt-pt&site=eds-live>

- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Einarsen, K., Mykletun, R. J., Einarsen, S. V., Skogstad, A., & Salin, D. (2017). Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1), 37–54. Disponível em: <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i1.81398>
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1740-0>
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: A question of embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7–19. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000055>
- Ermasova, N., Clark, D., Ermasov, S., & Nguyen, L. D. (2017). Do training, area of expertise, and longevity with current employer affect ethics in Russia. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 82(3), 61–76. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=133942312&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Erwin, P. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535–548. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0667-y>
- Essays, UK. (November 2018). Importance of ethics infrastructure in organisation. Disponível em: <https://www.ukessays.com/essays/management/importance-of-ethics-infrastructure-in-organisation-management-essay.php?vref=1>
- Feldman, M. S., Khademian, A. M., Ingram, H., & Schneider, A. S. (2006). Ways of knowing and inclusive management practices. *Public Administration Review*, 66, 89–99. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00669.x>
- Gaumnitz, B. R., & Lere, J. C. (2002). Contents of codes of ethics of professional business organizations in the United States. *Journal of Business Ethics*, 35(1), 35–49. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1012718103007>
- Gilley, K. M., Robertson, C. J., & Mazur, T. C. (2010). The bottom-line benefits of ethics code commitment. *Business Horizons*, 53(1), 31–37. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.08.005>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505–528. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. B. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342.

- Guillemin, M., & Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and “ethically important moments” in research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261–280. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077800403262360>
- Helin, S., & Sandström, J. (2007). An inquiry into the study of corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 253–271. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9251-x>
- Høvring, C. M., Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 627–645. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3330-4>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Disponível em: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holder-Webb, L., & Cohen, J. (2012). The cut and paste society: isomorphism in codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 485–509. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1060-1>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Jensen, T. (2010). Beyond good and evil: The adiaphoric company. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 425–434. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0475-4>
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99, 233–251. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0652-5>
- Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: A struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343–361. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2780-4>
- Kaptein, M., & Schwartz, M. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business & Society Review* (00453609), 108(2), 203–224. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Leavengood, S., Anderson, T. R., & Daim, T. U. (2014). Exploring linkage of quality management to innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9/10), 1126–1140. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.738492>
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>

- Martin, W. (2013). Beyond the hippocratic oath: Developing codes of conduct in healthcare organizations. *OD Practitioner*, 45(2), 26–30. Retrieved from Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=86653876&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Mavondo, F. & Farrel, M. (2003). Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, 41 (3), 241-249
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), 923–954. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726712447004>
- Mintzberg, H. (2009). *Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2011). Engaging leaders. *Leadership Excellence*, 28(3), 3. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=63225460&lang=pt-pt&site=eds-live>
- Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), 10–29. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379621>
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345–351. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.005>
- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304–311. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Rigby, D & Bilodeau, B. (2015). *Management tools & trends 2015*. Disponível em <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2015/>
- Robertson, C., Crittenden, W., Brady, M., & Hoffman, J. (2002). Situational ethics across borders: A multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 327–338. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1016067231599>
- Rottig, D., Koufteros, X., & Umphress, E. (2011). Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management. *Decision Sciences*, 42(1), 163–204. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00305.x>

- Rudnicka, A. (2017). Codes of conduct and codes of ethics as tools used to support the idea of social responsibility in supply chains. *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (464), 91–100. Disponível em: <https://doi.org/10.15611/pn.2017.464.08>
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064>
- Schneider, B., Ehrhart, M., Macey, W. (2012). Organizational climate and culture. Annual review of psychology. 64. 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 323–343. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-2169-2>
- Singh, J., Carasco, E., Svensson, G., Wood, G., & Callaghan, M. (2005). A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden. *Journal of World Business*, 40(1), 91–109. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.007>
- Singh, J. (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics* (Vol. 101, pp. 385–395). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0727-3>
- Smith-Crowe, K., Tenbrunsel, A., Chan-Serafin, S., Brief, A., Umphress, E., & Joseph, J. (2015). The ethics “fix”: When formal systems make a difference. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 791–801. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2022-6>
- Sousa, F., & Monteiro, I. (2010). Inovação organizacional: A eficácia do método de resolução criativa de problemas / Organizational innovation: the effectiveness of the Creative Problem Solving Method / Innovación organizacional: la eficacia del metodo de la resolución creativa de problemas. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, (3), 38. Retrieved from Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=edssci&AN=edssci.S1645.44642010000200005&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Stansbury, J., & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 239–261. Disponível em: <https://doi.org/10.5840/beq200717229>
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Svensson, G., Wood, G., Singh, J., & Callaghann, M. (2009). Implementation, communication and benefits of corporate codes of ethics: An international and longitudinal approach for Australia, Canada and Sweden. *BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW*, 18(4), 389–407. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01571.x>

- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research, 16*(3), 285–307. Disponible em: <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5. Disponible em: <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño L. K. & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *IEEE Engineering Management Review, 32*(4), 39–52. Disponible em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135>
- Ulrich, C., O, D. P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine, 65*(8), 1708–1719. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.05.050>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640. Disponible em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Van Dijk, E., de Kwaadsteniet, E. W., & De Cremer, D. (2009). Tacit coordination in social dilemmas: The importance of having a common understanding. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(3), 665–678.
- Van Zolingen, S. J., & Honders, H. (2010). Metaphors and the application of a corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics, 92*(3), 385–400. Disponible em: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0163>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review, 26*(3), 181–197. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204–213. Disponible em: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Webley, S., & Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics: Necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review, 17*, 405–415. A European Review. 17. 405 - 415. [10.1111/j.1467-8608.2008.00543.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00543.x).
- Wyrwicka, M. K., & Chuda, A. (2019). The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking. *LogForum, 15*(2), 279–290. Disponible em: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.319>



## Código de Ética atual (Versão 1)

### **1. Código de Ética – Objetivos**

Este Código tem por objetivo definir as regras, condutas, ações, comportamentos e relacionamentos que devemos adotar (i) em relação aos nossos trabalhadores , dirigentes, prestadores de serviços, fornecedores, clientes, comunidades (os locais onde vivemos, trabalhamos ou servimos e o mundo em geral), os média, organismos públicos, organizações sem fins lucrativos e acionistas e que (ii) os nossos trabalhadores , dirigentes, prestadores de serviços, fornecedores, clientes, comunidades, os média, organismos públicos, organizações sem fins lucrativos e acionistas devem adotar, a fim de garantir que a organização preste um contributo positivo à sua comunidade, promovendo simultaneamente o relacionamento com os seus trabalhadores, dirigentes, prestadores de serviços, clientes, comunidade , os média, organismos públicos e organizações sem fins lucrativos.

Em caso de dúvidas sobre a aplicação do Código, o seu superior hierárquico é o primeiro contacto que poderá esclarecê-lo sobre questões éticas. Se o seu superior não estiver disponível, poderá colocar as suas dúvidas a outros pontos de contacto locais (se aplicável). Pode também enviar sempre as suas dúvidas e comentários ao Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR) através do email [csr@OrganizaçãoA.com](mailto:csr@OrganizaçãoA.com).

### **2. A nossa Cultura**

**2.1.** Os nossos Valores são o nosso código genético. Os nossos valores ocupam o lugar central da nossa cultura corporativa. A “Organização A” exige, portanto, que todos os que integram a empresa os pratiquem sem reservas em todas as ocasiões. Os nossos valores são:

#### Cosmos | INTEGRIDADE

Ser verdadeiro, autêntico e viver os nossos valores, pois eles são os pilares em que assentam todas as nossas relações. Digo aquilo que faço e faço aquilo que digo.

#### Terra | RESPEITO

Cultivamos o que cada um tem para oferecer, pois respeito gera respeito. Trato os outros com amabilidade e empatia.

#### Metal | PROFISSIONALISMO

Através da nossa qualidade e competência transformamos as interações em experiências únicas. Faço as coisas bem à primeira.

Ar | INOVAÇÃO

A mudança é o vento permanente que enche as nossas velas; acolhemo-la e propomo-la. Crio e melhora.

Fogo | COMPROMISSO

O compromisso inflama as nossas ações e orienta a nossa performance. Alimenta a nossa paixão por um trabalho bem feito. Sou apaixonado e empenhado.

## **2.2. Diversidade**

Compreender, respeitar e incentivar a diversidade entre os nossos trabalhadores significa permitir que cada indivíduo seja ele próprio, com as suas próprias convicções culturais, religiosas, políticas e pessoais. O respeito pela diversidade faz parte dos nossos valores e é uma constante em todas as relações com a empresa.

## **3. Relações Éticas**

Acionistas, trabalhadores, fornecedores, vendedores, concorrentes e entidades, independentemente do seu cargo ou título. É inaceitável qualquer tipo de discriminação, exclusão, intimidação ou humilhação.

### **3.1. Relações com os Clientes**

As relações da “Organização A” com os seus clientes devem basear-se no respeito, transparência e profundo sentimento de parceria. Agimos de acordo com os nossos valores, procurando sempre atingir a excelência na qualidade dos nossos serviços e a satisfação total dos clientes. A “Organização A” privilegia e protege a confidencialidade da informação facultada pelos seus clientes. A “Organização A” alicerçou o seu sucesso na capacidade de prestar serviços de qualidade que satisfazem os seus clientes e os clientes deles. Estamos muito atentos às necessidades e expectativas dos nossos clientes e implementámos métodos de medição da sua satisfação. A “Organização A” trata todos os clientes com base nos mesmos critérios de negócio.

### **3.2. Relações com os Empregados**

A “Organização A” oferece igualdade de oportunidades de carreira, independentemente da origem, orientação sexual, género, raça, idade, religião, categoria ou pertença a uma associação profissional. Oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável, em que existe liberdade de expressão e respeito pela integridade e privacidade individuais e não é tolerado qualquer tipo de ameaça ou assédio. Propõe iniciativas de preservação da saúde e segurança

laborais, através de programas antistress, atividades sanitárias e desportivas e ações de sensibilização. A Norma sobre Instalações da “Organização A” disponibiliza ainda planos e orientações detalhadas sobre segurança e proteção, iluminação e acústica, gestão dedicada e de proximidade e bem-estar dos trabalhadores nos locais de trabalho, áreas comuns, formação e recrutamento e áreas de lazer. A “Organização A” incentiva e desenvolve a liderança como meio de promover o relacionamento entre os vários níveis hierárquicos e respeita os direitos dos trabalhadores e as suas relações com a empresa, sempre com base na confiança e lealdade. Os trabalhadores da “Organização A” têm plena consciência das suas responsabilidades profissionais, não utilizando os seus cargos ou informação privilegiada em benefício próprio ou de terceiros. Respeitam e protegem a privacidade e confidencialidade da informação. Tratam todos como iguais, mantendo uma atitude baseada na partilha de conhecimentos, cooperação e transparência e tornando agradável e respeitosa a interação profissional com os colegas, fornecedores, prestadores de serviços e acionistas, independentemente da sua categoria. Os trabalhadores da “Organização A” assumem os objetivos da empresa; colaboram nas suas realizações e cumprem os respetivos procedimentos internos, políticas e normas. Encorajamos também os nossos trabalhadores a darem um exemplo de decência, justiça e integridade e a promoverem as regras deste Código.

Se for trabalhador da “Organização A” e considerar que o relacionamento com o seu superior ou colegas não segue as regras acima definidas, não hesite em contactar o Comité CRS pelo email [csr@OrganizaçãoA.com](mailto:csr@OrganizaçãoA.com).

### **3.3. Relações com os Investidores e Acionistas**

A “Organização A” valoriza a comunicação transparente, rigorosa e completa de informação verídica, permitindo o controlo das atividades e performance da empresa, dentro dos limites permitidos por lei. A “Organização A” cumpre a legislação local, estadual e federal em vigor e aplicável à sua atividade. A confiança dos nossos acionistas é essencial e, ano após anos, garantimos o cumprimento dos compromissos que assumimos. A nossa equipa corporativa assegura a observância atempada de todas as normas de governação aplicáveis. Cumprimos com as normas de conformidade, nomeadamente as relativas à independência dos membros do conselho de administração e dos comités especiais.

### **3.4. Relações com o Mercado e a Concorrência**

As relações da “Organização A” com o mercado e a concorrência pautam-se por práticas equitativas e éticas em conformidade com a lei; não são permitidos comportamentos predatórios ou desonestos. O fornecimento de informação relevante para a empresa, a promoção e a divulgação de produtos e serviços são rigorosamente controlados pela administração de topo

da “Organização A”. Pretendemos diferenciar-nos em termos concorrenciais através da qualidade dos nossos serviços e das relações privilegiadas que estabelecemos com os nossos clientes atuais e futuros. Respeitamos as regras de concorrência leal com os nossos concorrentes.

### **3.5. Relações com os Fornecedores e Parceiros**

A seleção e contratação de prestadores de serviços e fornecedores baseiam-se na livre concorrência, em padrões técnicos, profissionais e éticos, através de processos predefinidos, que seguem os procedimentos internos da “Organização A”. As relações da “Organização A” com os seus prestadores de serviços pautam-se por princípios éticos e pela observância da lei, com vista ao estabelecimento de um relacionamento de longo prazo. Impomos aos nossos fornecedores um nível idêntico de conformidade com as normas de responsabilidade social corporativa pelas quais nos regemos.

### **3.6. Relações com a Comunidade**

A “Organização A” promove o desenvolvimento e valorização da comunidade, bem como a prática da cidadania, através de ações sociais e ambientais que reforçam a sua posição como empresa socialmente responsável

## **4. Comité**

O Comité CSR tem por missão desenvolver e divulgar políticas relevantes, responder a dúvidas, analisar e pôr termo a qualquer violação potencial do presente Código e dar instruções para a implementação de medidas ativas visando maximizar a sua conformidade.

O Comité CSR pode ser contactado através do e-mail [csr@OrganizaçãoA.com](mailto:csr@OrganizaçãoA.com).

Esta é uma versão atualizada do Código de Ética e criada unicamente para exemplificar estrutura e conteúdos.

## **Código de Ética (Versão 2)**

### Mensagem do Diretor Presidente

Prezados colegas e demais partes interessadas.

É notório que os negócios atuais estão envolvidos em rápidas e constantes mudanças globais caracterizadas pela competitividade. Vivemos um momento em que o interesse pela ética que orienta os pensamentos, as decisões e as atitudes firmadas em cada relação torna-se cada dia mais saliente. Por consequência, os negócios encontram-se moderados por pessoas que desejam que a qualidade na prestação dos serviços esteja alicerçada em princípios éticos.

Neste documento apresentamos os oito princípios que orientam o nosso comportamento ético que guiam nossas interações firmadas para o atendimento dos nossos interesses. O presente Código de Ética da nossa organização orienta ao cumprimento dos valores identificados e a consolidação de negócios íntegros. Guiados por estes princípios ampliamos a nossa participação no mercado.

Este CE dispõe de princípios sólidos e regras de elevado padrão ético que orientam você ao que fazer e como resolver eventuais dilemas éticos ou legais com os quais poderá deparar-se no seu trabalho. Os dilemas éticos são aquelas situações de escolhas difíceis que exigirão reflexão ao cumprimento da excelência definida à nossa organização. Seu conteúdo é aplicável em todas as relações e situações e deve ser realçado diariamente. Portanto, o CE é um instrumento disponível para aclarar os dilemas que acompanham a evolução das relações em sociedade.

A excelência operacional desejada em nossa organização abrange uma conduta ética e leal de todos os envolvidos. Internamente referimos aos membros da presidência, direção geral, equipes de diretores, gerentes, supervisores e cada trabalhador do corporativo e de todas as nossas subsidiárias. Externamente citamos os clientes, acionistas, parceiros, fornecedores, concorrentes, Mídias, órgãos governamentais e comunidades; com estes partilhamos a

responsabilidade de tornar a conduta ética da nossa organização vital ao conjunto de ações comerciais diárias.

Quando diante de um dilema nenhuma lei ou regra parece aplicável, e as discussões no seu grupo de trabalho não esclareceram a questão, você deve pedir ajuda aos multiplicadores do comitê de ética em sua subsidiária. Eles representam o Comitê de Responsabilidade Social e Corporativa (Comitê CSR) da organização, no Corporativo. Devidamente orientados e capacitados, seguem os procedimentos operacionais estabelecidos para o esclarecimento de dúvidas éticas que envolvem o cumprimento dos princípios e orientações contidas neste CE. Revele o assunto com o máximo de detalhes para que possamos refletir em conjunto.

Nestes casos, você deve seguir os passos instruídos no CE. Conte sempre com o Comitê CSR e seus multiplicadores. Afinal, pessoas boas não permitem que outras pessoas boas cometam erros éticos. Quando agimos assim, ajudamos a garantir que juntos fazemos a coisa certa e que nunca ficaremos constrangidos de contar às pessoas o que fizemos.

No planejamento estratégico do período 2018/2022 a alta direção identificou oportunidades de melhorias existentes em nosso negócio para as quais definimos metas e prazos a cumprir. O CE atualizado auxilia para que todos possamos desenvolver com adequação as ações necessárias para atingi-las. As ações de desdobramento do planejamento estratégico ocorrem nas subsidiárias. Informe-se com seu superior imediato.

Cumprir as orientações do CE traz benefícios aos nossos clientes, acionistas, parceiros, fornecedores, concorrentes, Mídias, órgãos governamentais e comunidades. E também a nós, empregados, para que a nossa organização seja a cada dia um lugar mais saudável para trabalhar. Garantir que nossa organização é uma empresa ética global é a nossa estratégia.

Assistidos pelo sistema da gestão da qualidade da nossa organização, o planejamento estratégico e o código de ética constituem o alicerce para solucionarmos os desafios atuais. Destacamos que é obrigação e dever de cada chefe hierárquico de nossa organização garantir que cada trabalhador conheça nosso CE, os Procedimentos Operacionais, assim como as demais políticas que esclarecem e direcionam as nossas decisões e comportamentos. Desta forma, poderemos exercer nossas atividades segundo nossa cultura e valores.

Em meu nome e do comitê diretivo contamos com todos vocês para responderem às transformações necessárias rumo à excelência. Participe ativa e eticamente, pois falhar nisto coloca em risco a confiança e a credibilidade sobre as quais construímos nossas vidas e o negócio.

O diretor executivo é o responsável máximo por assegurar o cumprimento do CE nos centros de atendimento do seu país (subsidiária). Caso tenha dúvidas sobre os conteúdos do CE

ou dúvidas éticas em suas rotinas de trabalho solicite ajuda ao seu superior imediato. Se continuar insatisfeito com a resposta, solicite esclarecimentos aos multiplicadores locais do comitê de Responsabilidade Social e Corporativa (Comitê CSR) de sua subsidiária. Informe-se dos contatos específicos nos murais de informações existentes na sua central de atendimento e na intranet.

No caso de não poder levantar a questão localmente, poderá contactar por e-mail o Comitê de Responsabilidade Social e Corporativa (Comitê CSR), no Corporativo: [csr@OrganizaçãoA.com](mailto:csr@OrganizaçãoA.com).

Data e Assinatura do Presidente

## **1. Introdução ao Código de Ética da nossa organização**

Uma organização revela-se por um delimitado conjunto de recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos ordenados com o propósito de transformar determinados bens em outros de maior valor. Trata-se de uma construção lógica e racional em que são demarcadas as unidades estruturais, divididos os processos do trabalho, definidas as posições, níveis de especialidade e papéis dos seus integrantes. Portanto, uma organização prevê, distribui e instrui responsabilidades, autoridades, relações e condutas entre os seus membros.

O Código de Ética da nossa organização (doravante CE) não substitui quaisquer das políticas estabelecidas da organização, nem leis e regulamentos vigentes nacionais e internacionais; é um instrumento coadjuvante de orientação e compreensão da lógica existente entre estas. Enquanto as políticas e orientações que caracterizam a atuação de sucesso e excelência da nossa organização são revistas e adaptadas periodicamente, os princípios mostram maior estabilidade; mantendo-se em essência inspiram a construção da própria história. Explore no sistema da gestão da qualidade as políticas específicas registadas para cada tema.

Independente do cargo que ocupam, todos os empregados da nossa organização estão sujeitos a este CE. Cabe a todos conhecer, interiorizar e entender os nossos valores, exercitá-los na organização e defendê-los externamente. Para tal, convidamos a todos os colaboradores e demais partes relacionadas para que assumam o compromisso de ler, compreender e cumprir o CE. Solicite informações à chefia imediata ou ao departamento de contato e participe das ações existentes que instruem como aplicar corretamente nossas diretrizes.

Para que você possa fazer bom uso das orientações contidas neste documento, ao perceber que está diante de um dilema que requer uma decisão ética e antes de decidir se uma conduta ou atividade é apropriada, indicamos que submeta a decisão a cinco perguntas: (1) É consistente com os princípios da organização? (2) É legal? (3) Respeita o CE, políticas e diretrizes da nossa organização? (4) Vai repercutir bem para a nossa organização e para mim? (5) Eu gostaria de ler isso no jornal?

Se a resposta a qualquer uma destas perguntas for negativa, o comportamento ou atividade em questão é inadequado. Não faça. Se você ainda estiver em dúvida, solicite ajuda ao seu superior imediato. Se esta perdurar, peça esclarecimento aos multiplicadores locais do comitê de Responsabilidade Social e Corporativa (Comitê CSR) da nossa organização em sua subsidiária. Informe-se dos contatos específicos nos murais de informações existentes na sua central de atendimento e na intranet.

Lembre-se que o nosso sucesso é essencialmente determinado pelas atitudes que cada um de nós toma ao viver nossos valores éticos e fazer deles um hábito nas relações que estabelecemos.

## **2. Objetivos do Código de Ética**

Instrumento de referência formal e institucional, o CE é instrumento complementar para a melhoria da qualidade do desempenho individual, da equipa, da organização e de seus processos. Seus conteúdos falam do arranjo das relações e das atitudes éticas esperadas no ambiente de trabalho e fora dele. Seu cumprimento pretende guiar a conduta ética pessoal e profissional de todos os trabalhadores e demais partes relacionadas, independente do regime de contratação ou relação.

Com vistas à qualidade dos serviços, à economia dos recursos e de tempo da organização, os princípios apontados objetivam inspirar e orientar pensamentos, decisões e atitudes éticas aceitáveis à melhoria contínua dos processos de trabalho. Os argumentos apresentados ajudam a tratar as adversidades que possam surgir relacionadas com a forma como trabalhamos. Eles auxiliam no esclarecimento dos valores e servem para orientar o comportamento ético previsto nas inter-relações estabelecidas em nome da organização com os clientes, empregados, investidores e acionistas, mercado e concorrência, prestadores de serviços e fornecedores, comunicação social, organizações públicas, comunidades, e destes com a nossa organização.

Para auxiliar no entendimento dos princípios e aclarar sua aplicação apontamos, nas práticas diárias das relações estabelecidas com cada parte relacionada, um exemplo de situação

eticamente problemáticas, dúvidas ou possíveis dilemas que podem ocorrer. Os exemplos servem ao propósito de guiar a construção de respostas éticas à realidade e necessidades dos envolvidos diretos ou indiretos nas atividades da organização na qual nem todas as partes interessadas estão em situação de igualdade. Antecipamos que o presente CE não antecipa nem aborda todas as situações possíveis, pois muitos dos dilemas éticos que ocorrem não estão sempre expostos.

Em caso de dúvidas solicite ajuda e imediato esclarecimento aos multiplicadores do comitê de Responsabilidade Social e Corporativa (Comitê CSR) da nossa organização em sua subsidiária. Informe-se dos contatos específicos nos murais de informações espalhados na sua central de atendimento.

Ao final deste instrumento encontrará os procedimentos de acompanhamento, controle e intervenção tomados pela organização na administração dos casos de comportamentos antiéticos e ao descumprimento dos conteúdos do CE da organização.

### **3. Missão da nossa organização**

A missão da nossa organização está em “Desenvolver e oferecer aos clientes as melhores soluções tecnológicas e humanas viáveis para que as marcas estabeleçam relações de qualidade com seus consumidores e permitam a continuidade da nossa organização”.

“Desenvolver”, porque inovamos.

“Oferecer aos clientes” porque respeitamos.

“Melhores soluções tecnológicas e humanas viáveis” porque são as pessoas que acedem nossas soluções e firmam nosso compromisso.

“Para que as marcas estabeleçam relações de qualidade com seus consumidores” porque somos profissionais.

“Permitam a continuidade da nossa organização”, porque buscamos sustentabilidade.

O compromisso dos nossos trabalhadores marca a incessante busca por excelência dos serviços prestados; mantém-nos estimulados a vontade de promover a solução e o bem-estar de cada experiência vivida junto ao cliente final e o melhor custo benefício para o nosso contratante. Para viabilizar os resultados esperados, a nossa organização dispõe de soluções tecnológicas inovadoras, monitora todas as etapas que envolvem a intermediação da relação entre empresa comercial e cliente final e garante informações confiáveis aos clientes. Ao treinar e manter qualificada suas equipas de trabalho apoia o cliente em caso de necessidades especiais e intervém imediatamente à solução de problemas.

É desta maneira que estruturamos nossa organização. Somos reconhecidos no mercado como uma das maiores e melhores empresas globais especializadas em serviços contratados de intermediação da relação entre empresa comercial e cliente final. Em centros de atendimento próprios instalados em pontos estratégicos globais, assim como em clientes, realizamos nossos serviços por intermédio de soluções tecnológicas de *voice, chat, SMS, mobile app, e-mail, vídeo chat, social media, face-to-face* e outros meios.

#### **4. Visão da nossa organização**

A visão da nossa organização está em “Posicionar-se no mercado mundial como um dos melhores e maiores provedores de serviços especializados de terceirização em interações na área de experiência do cliente e gestão de centrais de atendimento”.

Na última década experimentamos a maior ampliação no mercado de atuação. Especializados, conquistamos novos segmentos e aumentamos o número de empresas clientes. Como expressão da posição verdadeiramente global, digital e moderna, em 2018 assumimos nossa nova identidade.

Esta nova identidade reflete a inovação e a tecnologia que caracterizam e desempenham um papel central no apoio à experiência humana. Nosso desafio permanente está em identificar as necessidades, desenvolver e aplicar soluções tecnológicas aos problemas do cliente e encantar os seus consumidores. Ao operar grande diversidade de segmentos com características e necessidades próprias, desejamos oferecer aos clientes, em todos os locais do mundo, a solução mais adequada e a definição da melhor estratégia de relacionamento e implantação de operações eficientes e originais.

#### **5. Valores éticos da nossa organização**

Os valores ocupam o lugar central da cultura corporativa da nossa organização. Relacionados com a nossa missão, estimados por todos os nossos trabalhadores e parceiros, são transmitidos pelo exemplo e pela prática diária. Cumprindo-os construímos o sucesso da nossa organização.

A seguir apresentamos e explicamos a essência dos valores que observamos. Nosso propósito em regrá-las está em inspirar e influenciar linear e globalmente às decisões que tomamos diariamente no trabalho, na matriz e em todas as nossas subsidiárias. O esclarecimento ajuda-nos a refletir se agimos em conformidade com a cultura da organização.

Integram nossos valores dois princípios éticos universais e seis princípios éticos específicos à nossa organização, os quais não hierarquizamos por ordem de importância nem

prioridade. Nos esclarecimentos das “Relações éticas” comentaremos sua aplicação. Convidamos a todos os que integram nossa organização - clientes, empregados, investidores e acionistas, mercado e concorrência, prestadores de serviços e fornecedores, comunicação social, organizações públicas, comunidades, para que pratiquem os valores em todas as ocasiões.

### **5.1 Princípios éticos universais**

Embora cada tradição cultural entenda os valores de acordo com suas referências, os valores éticos universais aceitos globalmente pelo ser humano falam de liberdade, justiça, generosidade, amor, paz, solidariedade, honestidade e outros. Temas de dimensão universal, são referidas em todas as tradições culturais e civilizações. Acolhemos a grandeza dos elementos do universo ao destacar os princípios fundamentais da integridade e da diversidade.

#### **Sol | DIVERSIDADE**

Diversidade significa variedade, pluralidade, diferença. Caracteriza tudo aquilo que é dissemelhante e apresenta múltiplos aspectos. São exemplos de diversidade a cultura, a natureza, a etnia, a língua, as crenças e tudo o que caracteriza o humano e suas relações. Base para a criatividade e a inovação, compreender, respeitar e incentivar a diversidade faz parte dos nossos valores e é uma constante em todas as relações que estabelecemos.

A diversidade agrupada em nossos centros de atendimento forma conjuntos multiculturais. Efeitos da globalização, do desenvolvimento comercial e dos fluxos migratórios, a convivência em ambientes de diversidade cultural é desafio civilizacional e caracterizam compromisso individual. Depende de cada um de nós aceitar a diversidade e promover a coesão entre distintas referências, interesses, necessidades pessoais e sociais; qualifica uma condição relacional que requer integridade, respeito, conhecimento, reflexão, tolerância e, sobretudo, diálogo.

Respeito a diversidade do outro e sou respeitado.

#### **Cosmos | INTEGRIDADE**

Integridade significa a qualidade de alguém de comportamento reto, ético, honroso, cuja natureza das suas ações nos fornece uma imagem de pureza de alma e de espírito; refere-se ao que é justo e perfeito. Esta condição coaduna com o respeito. Uma pessoa íntegra não se serve de situações momentâneas que infringem as normas e leis, prejudicando alguém por um motivo fútil e incoerente.

Quando falamos em informação, integridade significa que a informação não foi alterada de forma indevida; significa ter informações confiáveis, corretas e dispostas em formato compatível com o propósito da sua utilização, ou seja, íntegras. Se uma informação é alterada perde sua confiabilidade, torna vulneráveis as decisões que a partir dela são tomadas e tira a credibilidade do ambiente da empresa que a forneceu. Ser íntegro é viver com coerência os valores expressos.

Digo aquilo que faço e faço aquilo que digo.

## **5.2 Princípios éticos específicos**

Princípios mais suscetíveis à atualização, os valores que particularizam o desenvolvimento de nossa organização estão representados por estados físicos da matéria. Assim como os estados físicos da matéria são essenciais à manutenção da vida humana no planeta, os cumprimentos destes valores são essenciais para a nossa evolução.

### **Fogo | COMPROMISSO**

Compromisso significa uma combinação entre duas ou mais partes referentes a algo que será realizado. O compromisso é um combinado, refere-se a algo que está definido. As palavras acordo, trato, promessa, obrigação e responsabilidade são comumente usadas para referir compromisso.

Ter um compromisso moral significa que a pessoa respeitará determinados princípios de moralidade e comportamento estabelecidos no meio onde vive. A organização supõe previsibilidade; não se espera surpresas, mas o estabelecido; agir com compromisso no trabalho significa que se fará aquilo que foi tratado. Nosso desempenho está orientado pelo compromisso, pois admitimos o trabalho bem feito.

Somos responsáveis e cumprimos aquilo que tratamos.

### **Ar | INOVAÇÃO**

Inovação é a ação de mudar, renovar ou inventar algo novo. Inovar responde à necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes dos habituais para alcançar determinados objetivos. Em tudo o que fazemos há sempre a oportunidade para inovar: ideias, processos, ferramentas, produtos, serviços ou tecnologias.

A inovação é condição necessária para a adaptação dos negócios no contexto empresarial competitivo. Somos certificados nos padrões das normas ISO. Isto significa que possuímos um sistema de gestão da qualidade que garante a previsibilidade dos nossos

processos. Por isso, qualquer que seja a inovação que desejamos ver implementada, será submetida ao processo específico em conformidade com as normativas estabelecidas. Quando desobedecidas colocam em risco a qualidade certificada.

A mudança é o vento permanente que enche as nossas velas. Orientados pelos processos do sistema da gestão da qualidade, acolhemos e propomos todas as ideias que nos levam à excelência.

Criamos e avançamos continuamente.

### Água | PESSOAS

A nossa organização aproxima pessoas cujos desafios particulares, profissionais e sociais favorecem aos interesses estabelecidos da organização. Cada pessoa contribui para o nosso sucesso ao utilizar suas potências para interpretar os fatos e dinamizar as operações. São as pessoas que realizam ações morais, ajuízam sobre elas e distinguem a qualidade do atendimento que nos caracteriza.

Associada a uma equipa de trabalho, a pessoas estabelece relações nas quais partilha características individuais subjetivas, propósitos, gostos, apreensões e costumes. Enquanto conquista e realiza seus interesses pessoais contribui à nossa excelência. No entanto, a pessoa é considerada capaz e responsável pelos seus atos quando consciente e livre de qualquer intervenção de coação, intimidação ou constrangimento para fazer escolhas.

Entendemos que se realiza com profissionalismo a pessoa que satisfeita com o trabalho e com a empresa busca sua realização com atitude positiva. Consideramos indispensável a manutenção de um ambiente de trabalho que incentive a interação e o respeito, o comprometimento e a realização pessoal. Contamos com o empenho e a ativa participação de todos os envolvidos, diretores, gestores, supervisores e equipas operacionais para construir um ambiente de trabalho cada dia mais agradável e positivo.

Valorizamos as boas relações para o desenvolvimento de um ambiente conveniente à produtividade. O comportamento ético caracteriza a nossa marca.

Dependemos uns dos outros para progredir.

### Metal | PROFISSIONALISMO

O cumprimento dos compromissos estabelecidos é que explicam às interações previstas em nossa organização. Conceito aplicado ao campo do trabalho, profissionalismo caracteriza um conjunto de atributos, competências, habilidades, conhecimentos, responsabilidades e compromissos que favorecem ao cumprimento das normas e da ética estabelecida para a

organização. Nossa trajetória é marcada por profissionalismo, pois conhecemos o nosso negócio. Com ele antecipamos as necessidades comerciais dos clientes e aplicamos soluções viáveis aos seus problemas.

Profissional é o indivíduo que reúne as competências necessárias para cumprir o estabelecido ao cargo e atividade que ocupa. Requer a capacidade interior de reconhecer os seus erros, suas limitações e de estar sempre disposto a aprender. Exemplificam a falta de profissionalismo agir de forma a desconsiderar a ética estabelecida, desrespeitar compromissos, descumprir procedimentos definidos no exercício da atividade, manipular informações, favorecer alguém e promover acesso às oportunidades em troca de prestígio, deixar que interpretações emocionais sobreponham os fatos.

Agimos com profissionalismo.

#### Terra | RESPEITO

Respeito significa ação ou efeito de consideração e deferência. Supõe um sentimento positivo em relação a outrem. Respeitar é reconhecer que há uma convergência com o outro e esta condição é digna de repetição. Um dos valores mais importantes do ser humano, o respeito tem grande importância na interação social. O respeito é um fator que impede que uma pessoa tenha atitudes reprováveis em relação a outra.

Respeitar não significa concordar irrefletidamente ao que a outra pessoa diz. Respeitar requer apreciação e ponderação. Respeitar significa não discriminar ou ofender a outra pessoa por causa da sua forma de viver as suas escolhas, desde que estas não causem dano e desrespeitem os outros. Respeitar alguém por obediência, submissão e temor não caracteriza uma situação de escolha e indica uma condição de imaturidade relacional, e desigualdade.

Tratamos os outros como queremos ser tratados.

#### Éter | SUSTENTABILIDADE

Assumimos compromisso contínuo com o desenvolvimento sustentável econômico, social e ambiental da organização. Somos uma companhia aberta que, suportados em nossos valores e guiados pela integridade, conquistamos o retorno ao investimento através da excelência em tudo o que fazemos. Crescimento é importante, mas ele nunca vem sem estar vinculado com a rentabilidade. Não privilegiamos o crescimento em detrimento da rentabilidade.

Promovemos oportunidades.

## **6. Relações éticas**

### **6.1 Relações com os Clientes**

Clientes são fundamentais para nós. Oferecemos soluções à excelência na qualidade dos nossos serviços e a total satisfação de seus consumidores. Com base em nossos critérios de negócio atendemos cada cliente de forma singular.

Suportados nos nossos valores concentramos nossos esforços em definir soluções viáveis e lógicas às necessidades e expectativas dos nossos clientes. Nossas relações comerciais são descritas por profissionalismo e articuladas em profunda competitividade. Através do aperfeiçoamento do nosso negócio encontramos meios de expansão planejada e sustentável.

Ao concentrarmos inovação tecnológica e pessoas comprometidas em proporcionar experiências de qualidade no atendimento evidenciamos a integridade que nos caracteriza. Tratamos com confidencialidade a informação facultada para as quais dispomos de tecnologia para a proteção de dados e processos certificados que garantem o padrão de atendimento, tratamento e monitoramento das informações.

P: O atendimento foi realizado via telefone com procedimento resolvido. Cliente identificou que o serviço é realizado na mesma cidade e satisfeito solicitou meu contato de e-mail pessoal. Expliquei-lhe cordialmente que este não é o propósito e que não poderia fornecer. Ele disse que faria avaliação negativa ao final do atendimento. Mantive minha posição e realmente recebi avaliação desfavorável. No entanto, isto reflete na minha remuneração variável. Como devo agir?

R: Entendemos seu questionamento e a repercussão apontada. Você agiu corretamente. Atendeu a chamada e solucionou o problema. Efetivamente, nem todos os clientes entendem que trabalhamos com responsabilidade e profissionalismo, e acidentalmente podem ocorrer situações como esta. Se esta situação for frequente, reporte à sua chefia imediata e verifique como pode ser controlado. Caso não estiver satisfeita com a solução, comunique-nos.

### **6.2 Relações com os Empregados**

A nossa organização realça os valores da diversidade e da integridade. Para resguardar nossos empregados dos riscos promovidos por conflitos de interesses e diferenças culturais nas relações de trabalho orientamos que as relações e situações laborais sejam sempre tratadas, analisadas e decididas a partir dos factos em si. Muitas das divergências no ambiente de trabalho

são motivadas por interpretações subjetivas dos factos, necessidades individuais e outros fatores externos de influência.

Consideramos que com respeito e compromisso as questões de trabalho devem ser tratadas com objetividade, apoiadas em necessidades da empresa e não em interesses de caráter pessoal e relacionamentos. Para o bom cumprimento das suas obrigações, atente aos propósitos do momento e exercite incansavelmente o diálogo e o respeito em cada interação. Evite as armadilhas dos conflitos de interesses, assegure os deveres de confidencialidade de todo tipo de informações e mantenha o sigilo inerente ao nosso trabalho, assim como a nossa organização trata das suas informações pessoais.

Para o resguardo da neutralidade, da equidade, da capacidade de avaliação e decisão, é vetado aos nossos empregados exercerem qualquer atividade profissional externa que conflitue com os interesses da organização. Exceto em circunstâncias limitadas e previamente autorizadas pelo Comité CSR vetamos o estabelecimento de relação de dependência hierárquica ou funcional que envolvam direta ou indiretamente pessoas que estejam ligadas por laços de parentesco e afinidade, ou estados correspondentes.

A nossa organização valoriza os empregados como o seu ativo mais importante. Ambientes profissionais preservam o bem-estar das pessoas, a livre comunicação, a participação, a reflexão e a inovação. Independente do cargo que ocupa na estrutura organizacional, cada empregado deve promover um ambiente de trabalho favorável à produtividade e evitar comportamentos que causem distração, perturbação ou desconforto passível de prejudicar o desempenho dos colegas.

O assédio, qualquer que seja sua motivação e expressão, é inapropriado, inadequado, injustificável e intolerável para nós. Consideramos assédio qualquer comportamento que intente a diminuição da dignidade de qualquer pessoa ou crie um ambiente de trabalho de alguma forma intimidante, hostil ou ofensivo. Isto inclui discriminação ou assédio com base na raça, cor, religião, gênero, idade, nacionalidade, orientação sexual, estado civil ou deficiência.

Os empregados da nossa organização têm plena consciência das suas responsabilidades profissionais, assumem os objetivos da empresa e colaboram nas suas realizações. O reconhecido crescimento global e o compromisso com a sustentabilidade desafiam os processos de formação e acompanhamento de pessoal em toda a organização. Desenvolvemos amplo programa de capacitação, partilha de conhecimentos, cooperação e progressão de nossa equipas ao cumprimento do CE, políticas, normas e procedimentos internos, pois é a evolução contínua dos nossos profissionais que distingue os nossos serviços.

Entendemos que todos os diretores, gerentes, coordenadores e supervisores devam servir como exemplos e promover a cultura da ética. Líderes éticos trabalham as condições para criar um ambiente de trabalho positivo onde os empregados entendam as suas responsabilidades a luz do CE, percebam-se livres para expressar suas opiniões, sugerir melhorias e pedir ajuda. Eles influenciam favoravelmente na promoção da cultura e do clima ético da organização e inibem a expressão de comportamentos que descumprem as instruções contidas no CE.

Para nós, o líder ético intervém como meio para organizar o comportamento e promover um ambiente pacífico. A liderança ética encoraja comportamentos éticos, ajuda a criar um tipo de clima ético que encoraja o crescimento do grupo para os objetivos estabelecidos. Para isso o líder precisará superar-se e conhecer melhor as pessoas. São exemplos de atitudes éticas o cumprimento aos valores e normas identificadas no CE, a cooperação, a busca por desenvolvimento pessoal e dos outros e a criação de um bom ambiente de trabalho.

Estamos empenhados em oferecer aos nossos empregados ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Atendemos as exigências legais, e desenvolvemos planos e orientações detalhadas de proteção, iluminação, acústica, ventilação, higiene, equipamentos de proteção individual, se necessário, e outros. Sempre que detetar em seu local de trabalho algum elemento que possa influenciar negativamente o exercício do seu trabalho, seja equipamentos, práticas e condições inseguras, relate ao serviço de apoio ao empregado.

Para a nossa organização, ambientes seguros e saudáveis ultrapassam o ambiente físico. Atentos ao melhor desempenho do trabalho individual e em equipa avaliamos continuamente o clima para a ética presente em nossa organização. Conscientes de que atravessamos um momento histórico social em que a individualidade e o isolamento desafiam o coletivismo, estamos empenhados para que todos os nossos empregados se beneficiem do respeito aos valores universais da diversidade e da integridade humana. Para auxiliar à preservação da saúde integral e oferecer momentos de maior integração dispomos de um calendário anual de diversificadas atividades desportivas, de artesanato, culinária, jogos, passeios e lazer. Informe-se nos murais específicos instalados nos centros de atendimento, assim como na rede intranet.

Cumprimos as leis e regulamentos aplicáveis às práticas justas de emprego locais nos países em que operamos e não aceitamos qualquer forma inaceitável de tratamento aos empregados. Atualmente contamos com 223 mil empregados espalhados em 80 países distribuídos entre a Europa, a Ásia, a Oceânia, as Américas e a África. Se você receber relatos ou aperceber-se de uma situação que é antiética ou potencialmente perigosa para a reputação da organização deve buscar informações esclarecedoras da situação e comunicar à Comissão CSR.

Em virtude das múltiplas relações que ocorrem na multiculturalidade que caracteriza os ambientes de trabalho em nossa organização, abaixo esclarecemos a aplicação dos princípios e das normas éticas da nossa organização em vários aspetos.

P1: Vários colegas do setor de atendimento por voz apresentaram problemas de bactérias no ouvido causados por contaminação do uso partilhado do *headset*. Um grupo recebeu baixa médica ordenada pelo sistema nacional de saúde, ficaram os primeiros três dias sem remuneração e os demais pagos pela segurança social. Ao final do tratamento retornaram diretamente ao trabalho e não foram submetidos à avaliação com a medicina do trabalho. Trabalhamos aflitas pois isso pode acontecer connosco. Sendo esta uma situação recorrente, a organização não tem como prevenir?

R1: Estamos atentos em oferecer ambientes higienizados e adequados ao desenvolvimento saudável do trabalho. O empregado, ao identificar qualquer problema deste tipo, de posse do relatório médico do sistema nacional de saúde, deve comunicar imediatamente o serviço de medicina do trabalho. Através dos registos destas informações de saúde monitoramos os riscos e promover intervenções de correção e prevenção para proteger a saúde de nossos empregados. Sempre que detetar em seu local de trabalho condições inseguras e de risco à saúde, comunique imediatamente ao seu superior imediato e registre no serviço de apoio ao empregado.

P2: Trabalho em BackOffice (chat). Minha chefia imediata consegue ser altamente intimidadora, pressiona alguns colegas por produtividade a todo momento. Às vezes a cada hora. Entendo que ela precisa mostrar resultados ao seu superior e que está apreensiva com as metas competitivas da equipa, do departamento e da empresa. No entanto, por vezes humilha as pessoas e isso afeta o ânimo de toda equipa e a mim também. O que posso fazer nesta situação?

R2: Sua chefia imediata deve estimular a equipa para que atinja a qualidade de trabalho esperada da nossa organização. Isto significa que ela poderá identificar e comentar a respeito da performance da equipa. No entanto, deverá agir com respeito e a devida atenção para garantir um ambiente na qual a equipa possa desenvolver suas atividades em condições saudáveis. Se entender que não está a receber um tratamento profissional, fale com sua chefia imediata. Se a situação é frequente, reitere o assunto com sua chefia imediata e procure orientação junto aos multiplicadores do Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR) de sua subsidiária.

P3: Sofri um ataque de pânico no ambiente de trabalho, com o cliente em linha e na presença do meu supervisor. Avisei ao supervisor que não tinha condições de completar o atendimento e que precisava deixar o local. Ele assumiu a situação e imediatamente afastei-me e deixei o prédio. Durante a crise de pânico quase fui atropelada na avenida principal. No dia seguinte decidi procurar ajuda médica no centro de saúde. Quando peguei o telemóvel para buscar o endereço, visualizo a seguinte mensagem SMS do meu supervisor: “Atitude ridícula a sua. É melhor fugir do problema do que tentar resolver”. Permaneço de baixa médica e gostaria de saber qual a posição da empresa neste caso?

R3: Comportamentos desrespeitosos às pessoas não são aceitáveis em nossa organização, pois negam o respeito a que todos merecemos e distorcem o princípio universal da integridade. Diga ao seu supervisor que considera ofensiva a sua abordagem e formalize o ocorrido aos multiplicadores do Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR) de sua subsidiária.

P4: Meu colega atende o cliente ao telefone projetando a voz de forma exacerbada, atrapalha a mim e aos meus colegas que atendemos nas mesas próximas deste. Pedi educadamente que falasse um pouco mais baixo. Em resposta, o colega disse-me que não posso trabalhar em *contact center* por ser um ambiente ruidoso. Respondi que trabalhamos em *contact center* e não em feira livre de um mercado público, onde o comerciante projeta a voz. Comuniquei a supervisão e meu colega veio reclamar comigo por fazer “intrigas”. Como devo comportar-me quando identifico uma situação que atrapalha o ambiente de trabalho, assim como da minha equipa?

R4: A manutenção do ambiente de trabalho depende da contribuição de cada um de nós. Com respeito a integridade, profissionalismo e compromisso, contamos com a autocrítica individual e a informação daqueles com quem nos relacionamos, colegas e chefias. Você agiu corretamente ao comunicar a situação ao colega. Também comunicou sua chefia, pois era uma percepção partilhada por um grupo da equipa que percebia dificuldade de ambiente para desempenhar adequadamente o trabalho. Se a situação persistir, volte a conversar com a chefia. A ela cabe promover ações que auxiliem a moderação das relações e o desenvolvimento de um ambiente facilitador à produtividade de todos.

P5: Tomei conhecimento que minha colega de trabalho, que namora um supervisor do setor, foi informada e indicada para um processo de seleção interno que ainda não foi divulgado.

Como possuo perfil para concorrer a esta oportunidade, como posso certificar-me que não existe favoritismo no processo?

R5: Todos os nossos processos de recrutamento interno seguem o procedimento operacional registado em nosso sistema de gestão da qualidade. Pedimos a gentileza de aguardar a confirmação e divulgação oficial da vaga em nosso site, ocasião em que poderá encaminhar sua candidatura. Caso identifique que o processo está a ocorrer de outra forma, que estão a entrevistar pessoas sem que a vaga esteja publicada, comunique imediatamente o Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR). Na ocorrência deste facto estaremos frente ao uso de informações restritas, o que não é tolerado em nosso CE.

P6: Diante da dúvida à resolução de uma situação pendente de um cliente, pedi ajuda a um supervisor do projeto. Questionei o supervisor quanto a ordem que estava a indicar como solução. Na dúvida ele chamou um segundo supervisor, o qual indicou outra ordem. Ambos permaneceram a discutir o assunto e não resolvem, e as orientações estavam visivelmente contraditórias. Criou-se uma situação de constrangimento no ambiente e comentários entre colegas, pois era visível que não dominavam o assunto tratado. Este tipo de situação é comum em nosso projeto. Percebe-se que a empresa tem uma política de que o funcionário nunca deve reportar nenhuma situação acima da supervisão, e quando o fazemos somos penalizados pela supervisão. Como devemos proceder?

R6: Trabalhamos em atendimentos e desejamos sempre dispor aos clientes a melhor experiência na resolução dos seus problemas. Por vezes enfrentamos situações novas e não temos referência sobre a matriz de decisão a tomar. Pedir orientação ao supervisor quando você tem dúvidas é agir com profissionalismo e compromisso frente às responsabilidades da sua atividade. São casos que requerem maior detalhamentos e tempo para discutir e resolver. A considerar que o efeito da situação relatada não favoreceu a manutenção de um bom ambiente de trabalho, poderá reunir-se com sua chefia e sugerir que analisem junto ao gestor do projeto como encaminharão estas questões sem expor-se em discussão em frente a equipe. Se esta condição continuar, comunique ao Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR).

P7: No meu projeto as ordens do trabalho são alteradas diariamente e comunicadas verbalmente. Depois somos penalizados nas avaliações realizadas posteriormente, semanas e meses depois, por descumprir os padrões, porque naquele dia a ordem era outra, e não temos como nos resguardar. Visto que isto interfere na remuneração variável, como devo proceder?

R7: Os projetos que atendemos são caracterizados por demandas tecnológicas e de atendimento específicas ao cliente, cujas particulares não são uniformes. Entretanto, as ordens e procedimentos devem ser rastreáveis e as relações de trabalho tratadas com profissionalismo e respeito. Quando as questões envolvem questões de remuneração, as informações precisam ser específicas de maneira que haja transparência e respeito ao trabalhado, meio de sustentabilidade para todos os envolvidos na organização. Nas reuniões da equipa solicite que a supervisão trate esta questão junto da coordenação do projeto e apresente uma solução que permita o desenvolvimento de um ambiente de confiança. Se a condição perdurar, comunique ao Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR).

P8: Quando fui recrutada e selecionada para o trabalho apresentaram-me fotografias do quarto onde eu iria morar. Disseram-me que era próximo do site onde trabalho. Quando cheguei a Portugal enviaram-se para outro endereço, do outro lado do rio Tejo e ofereceram-me outro quarto, e ainda propuseram desconto caso eu quisesse dividir o quarto com outra colega a qual nem conhecia. Gerou-me grande desgaste na chegada, custos diários de deslocamento e para chegar ao trabalho levo quarenta minutos. Não foi isto o combinado. Como devo proceder?

R8: Nossa organização conquista novos mercados a cada dia, desafiando-nos em nossas rotinas. Entretanto, o que foi estabelecido entre as partes deve estar formalizado, pois caracteriza compromisso e deve ser cumprido com respeito. De posse das combinações estabelecidas procure o setor de apoio ao empregado, exponha a situação, solicite a resolução e estabeleçam um prazo viável ao ajuste necessário. Se a condição perdurar, comunique aos multiplicadores do Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR).

### **6.3 Relações com os Investidores e Acionistas**

Somos uma empresa com ações no mercado. Valorizamos a comunicação transparente, rigorosa e completa de informações verídicas para o controlo das atividades e reconhecimento do desempenho da empresa dentro dos limites legais aplicáveis à atividade. O nível de detalhes dos nossos registros são mantidos em conformidade com o sistema de controlos internos, visto que o reporte imediato permite pronta ação administrativa, quando necessário.

Cumprimos com as normas de conformidade, nomeadamente as relativas à independência dos membros do conselho de administração e dos comités especiais. Nossos executivos financeiros seniores, suas equipas e assessores, utilizam controlos apropriados e seguros para a elaborarem em tempo hábil os relatórios gerenciais e financeiros completos,

objetivos, precisos, coerentes e compreensíveis. Desta maneira mantemos a confiança dos nossos acionistas e, ano após ano, garantimos o cumprimento dos compromissos que assumimos.

A nossa equipa corporativa assegura a observância atempada de todas as normas de governação aplicáveis e nossos empregados que tem acesso a informações privilegiadas, não públicas, relativas a empresa e outras companhias com as quais nós fazemos negócios, não as divulgam a outros nem delas fazem uso para seu próprio proveito. Eles sabem que em alguns países este comportamento configura crime passível de medidas coercitivas. Revelar “informações privilegiadas”, mesmo que para membros de sua família (conhecido como “dica”) é proibido e pode resultar em processo criminal contra qualquer um dos envolvidos.

P: Sou empregado e sei que não posso comprar ações da empresa. No entanto, minha mãe investe seu capital em ações de empresas. Tenho acompanhado as movimentações da bolsa e agora parece ser um bom momento para comprar ações da empresa. Posso sugeri-la?

R: A situação caracteriza-se como se fosse você a investir. Mesmo que seja uma previsão, estaria propagando uma informação da organização e isso não é correto.

#### **6.4 Relações com o Mercado e a Concorrência**

A concorrência é uma consequência natural do mercado que promove a excelência das organizações. Nossas relações com o mercado e a concorrência pautam-se por práticas justas, éticas e em conformidade com as leis. Objetivamos diferenciar-nos em termos concorrenciais através da qualidade dos nossos serviços e das relações privilegiadas que estabelecemos com os nossos clientes atuais e futuros.

A nossa organização respeita as regras de concorrência leal com os concorrentes e não aprova os comportamentos predatórios ou desonestos. Muitas vezes, à execução de projetos específicos, estabelecemos parcerias com nossos concorrentes, com os quais estabelecemos relação saudável. Respeitamos as regras de mercado, atuamos de forma séria e leal e evitamos as práticas que consideramos contraproducentes.

As informações confidenciais e a propriedade intelectual representam os ativos da nossa organização. O fornecimento de informação relevante para a empresa, a promoção e a divulgação de produtos e serviços são rigorosamente controlados pela administração de topo da nossa organização. Nossos empregados devem manter sigilo das informações confidenciais a que tem acesso. O uso não autorizado destas é proibido e o descumprimento desta instrução pode levar a penalidades cíveis e/ou criminais.

Os empregados responsáveis por registros comerciais procedem em conformidade com as políticas internas, os regulamentos locais e as leis de privacidade cabíveis. Eles lidam com as informações de maneira responsável e precavida para impedir a divulgação de conteúdos não autorizados. A divulgação ou distribuição de informações não autorizadas são proibidas e podem levar a penalidades cíveis e/ou criminais.

P: Há seis meses, um supervisor que já trabalhou para uma empresa concorrente foi contratado pela nossa empresa na função de atendimento ao cliente. Certamente ele adquiriu experiências e conhecimentos específicos a respeito dos processos na empresa anterior. Presenciei o meu supervisor conversando com ele a respeito de detalhes específicos do concorrente. Entendi esta situação como investigação de práticas de empresa concorrente. Quis intervir, mas desisti por medo de represália. Li este assunto no CE e penso que isso não é correto. Como devo proceder para resguardar a ética promovida pela empresa?

R: A nossa organização configura esta situação como quebra de sigilo de informações confidenciais. Não há tempo limite de tempo para a proteção de informações confidenciais. Esta situação é repudiada em nossa empresa. Comunique aos multiplicadores do Comitê de Responsabilidade Social e Corporativa (Comitê CSR).

### **6.5 Relações com os prestadores de serviços e fornecedores**

A seleção e contratação de prestadores de serviços e fornecedores baseiam-se em livre concorrência, princípios éticos, profissionalismo, sustentabilidade e observância da lei. Prezamos por estabelecer compromissos comerciais de longo prazo. Por conseguinte, conforme estabelecido na nossa organização, impomos aos nossos fornecedores o mesmo nível de respeito com as normas de responsabilidade social corporativa pelas quais nos regemos.

É primordial que a seleção e a contratação destes não esteja baseada em interesses pessoais, mas em critérios objetivos que envolvam integridade, qualidade e desempenho. Da mesma forma que cumprimos todos os termos e condições dos nossos contratos esperamos que nossos prestadores de serviços e fornecedores façam o mesmo. Somos intolerantes ao comportamento de dar ou prometer qualquer vantagem indevida a uma pessoa em uma posição de confiança, seja qual for o motivo.

Portanto, precisamos garantir que os nossos parceiros estejam cientes e comprometidos com as políticas anticorrupção e que os nossos procedimentos para a seleção de prestadores de serviços e fornecedores sejam estritamente atendidos. Não existem exceções para pequenas quantias ou os chamados pagamentos de “facilitação” ou “caixinha” em qualquer modelo. Da

mesma maneira, os empregados da nossa organização não podem aceitar ou solicitar qualquer vantagem indevida.

A respeito de cortesias e presentes ofertados, devemos sempre garantir que estas nunca sejam dadas ou recebidas para obter ou dar uma vantagem indevida, que sejam moderadas em valor e dadas ou recebidas esporadicamente.

Por fim, repudiamos a lavagem de dinheiro para ocultar traços da origem criminosa do capital. Lavagem de dinheiro é o processo pelo qual pessoas físicas ou jurídicas ocultam fundos ilícitos ou fazem com que estes fundos pareçam legítimos por meio da movimentação através do sistema financeiro. Não iremos acobertar, facilitar ou apoiar a lavagem de dinheiro.

Somos diligentes ao lidar com transações incomuns de clientes e fornecedores. É importante que as leis e regulamentos que visem frear a lavagem de dinheiro sejam conhecidos e cumpridos.

P: Estou responsável por contratar um novo fornecedor para os serviços de limpeza de um dos nossos Sites. Tenho duas propostas de empresa que atendem nossas necessidades. Contudo, a empresa que apresenta melhores indicadores de sustentabilidade tem o preço mais elevado. Posso convocar esta empresa e informar o preço que seu concorrente ofereceu, para tentar que baixe seu preço?

R: Sim, você poderá dizer a este fornecedor que apresenta melhores indicadores de sustentabilidade e tem o preço mais elevado de que você tem uma proposta de menor valor, mas de maneira alguma informar qual empresa é, pois estará a descumprir a ordem de não fornecer informações sobre preços da concorrência.

## **6.6 Relações com comunicação social**

A nossa organização é uma empresa com ações no mercado. A exposição da imagem institucional na comunicação social pode ter impacto na valorização ou desvalorização de um ativo que pertence aos acionistas, eventual impacto para os colaboradores e as outras partes relacionadas. Por isto, os empregados devem gerir com prudência os contactos com a comunicação social. Quaisquer assuntos relacionados com a organização deverão ser sempre previamente articulados com a hierarquia e com o apoio das estruturas de comunicação institucional existentes em nossa organização.

R: Uma amiga jornalista está realizando entrevistas individuais a pedir opiniões sobre a experiência de trabalho em *contact centers*. Contatou-me a perguntar se gostaria de participar.

Expliquei-lhe sobre o sigilo da informação e nome da empresa. Ela disse-me que não os identificará. Posso participar da sua pesquisa?

P: Não há problemas em participar, desde que esta garanta e documento de que não haverá nenhuma referência a empresa. A imagem da empresa impacta diretamente no capital dos acionistas e, por conseguinte, em todos os grupos envolvidos, incluindo os próprios empregados. Se tiver qualquer dúvida a respeito da garantia de sigilo da marca, para não correr o risco de violar as instruções contidas no CE, não participe.

### **6.7 Relações com organismos públicos**

Com 7% de *market share*, a nossa organização participa ativamente no desenvolvimento da economia global. É organização líder mundial que integra o grupo das cinco maiores empresas do segmento em relacionamento multicanal ao cliente. Suportada em seus oito valores, a nossa organização cumpre sua missão e visão com autonomia, profissionalismo e sustentabilidade.

Junto às Autoridades Públicas e aos agentes políticos atua com absoluta integridade e transparência, repudiando quaisquer atos ilegais ou ilícitos. A nossa organização não faz qualquer tipo de contribuição política em qualquer lugar do mundo, seja em dinheiro ou em espécie (ex. doações de propriedades ou serviços, ou a compra de ingressos para eventos de angariação de fundos). Sempre que solicitada, presta toda a colaboração que seja necessária, respondendo com diligência às solicitações e informações requeridas, repudiando quaisquer ações que constituam comportamento antiético.

P: No mês de Março, mediante a uma queixa sigilosa, recebemos a visita de inspeção da ACT. Na proximidade de final de ano, a fiscal contactou-nos no intuito de oferecer-nos calendários de mesa. Fiquei por respondê-la. Como devo proceder?

R: Compreendemos que a transparência que caracterizam nossas relações com os organismos públicos deixou boa impressão à fiscal da ACT, que contribuímos na geração de trabalho e que somos reconhecidos como empresa global. Contudo, instruímos que explique gentilmente que deverá recusar a gentileza por questões normativas do nosso CE.

### **6.8 Relações com a Comunidade e Meio Ambiente**

A nossa organização está comprometida com as causas sociais das comunidades em que está inserido. Guiados pelos nossos valores envolvemos nossa organização em múltiplas

experiências práticas de cidadania. Exemplificamos ações e campanhas sociais de coletas de materiais escolares, agasalhos, ecologia e redução de energia, dentre outros.

Reconhecida como empresa socialmente responsável, o cumprimento de leis e regulamentos para a proteção ambiental em todos os países em que operamos firma o nosso compromisso com o ambiente e a comunidade. Esta atenção permite o desenvolvimento de comportamentos de referência e prevenção em gestão de segurança, higiene e saúde no trabalho e em inovações tecnológicas. Para a redução dos impactos ambientais resultantes do exercício de nossas atividades na prestação de serviços monitoramos continuamente as informações ambientais das nossas atividades.

A observância a este compromisso encontra-se registrado em nossos princípios, aos quais requeremos cumprimento a todos os nossos empregados, fornecedores e parceiros.

P: Sou voluntária em um lar de idosos, onde dedico quatro horas semanais. A diretora do lar perguntou-me se tenho mais colegas do meu trabalho que podem contribuir com a causa. Gostaria de saber se posso convidá-los ou se há forma da nossa empresa ajudar nesse sentido. Como devo proceder?

R: Empresa responsável social, valorizamos a dedicação pessoal dos nossos empregados às causas sociais. É claro que poderá convidar individualmente seus colegas a participação. No entanto, para que possamos saber se o objetivo do lar de idosos pode ser atendido por alguns dos nossos projetos previstos, solicito que entre em contacto com o seu supervisor para que este verifique se há possibilidade da empresa em estabelecer uma parceria com o lar de idosos.

## **7. Responsabilidades éticas, canal de comunicação e denúncia**

A nossa organização espera que todo empregado e as demais partes relacionadas cumpram os princípios e normas apresentadas neste CE. Valorizamos a expressão das opiniões e pontos de vista, pois sabemos que é condição necessária para sinalizar comportamentos antiéticos cometidos em nosso nome ou envolvendo nossa organização. Consideramos positiva a ajuda interna e externa quando da identificação de problemas éticos em potencial que precisamos resolver.

Informamos que tomaremos todas as medidas cabíveis para garantir o sigilo dos relatos e a identidade do relator. E também que não toleramos qualquer forma de represália contra pessoas que de boa fé relatam incumprimentos das orientações do CE, comportamentos antiéticos ou outra conduta ilegal. Se você tiver alguma razão para acreditar que um empregado

ou qualquer das partes relacionadas envolveu-se em nome da nossa organização em uma conduta ilegal ou antiética, informe o incidente imediatamente.

Comunique diretamente ao seu gerente. Se por qualquer razão se sentir desconfortável em informar o incidente diretamente ao gerente da sua área, contacte os representantes multiplicadores locais do comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR) em sua subsidiária. Informe-se dos contatos específicos nos murais de informações existentes na sua central de atendimento e na intranet. No caso de não poder levantar a questão localmente, poderá contactar por e-mail o comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR): XXXXXemailXXXXX

### **8. Divulgação e discussão, avaliação e acompanhamento**

O desenvolvimento da nossa organização está alicerçado nos princípios e normas éticas explicitadas neste CE e sua observância é compromisso de todos. Solicitamos que empregados e demais partes relacionadas analisem, discutam, compreendam, zelem e reclamem pela sua aplicação em todas as relações ajustadas em nosso nome. Alertamos que eventuais desrespeitos ou descumprimentos são passíveis de sanções disciplinares que poderão dar origem a procedimentos legalmente previstos e, se aplicáveis, criminais.

Cabe ao Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR) e seus multiplicadores nas subsidiárias: (1) revisar e atualizar o conteúdo do CE sempre que há novo planejamento estratégico aprovado pela presidência da nossa organização; (2) divulgar o conteúdo do CE; e (3) acompanhar e avaliar sua eficiência.

As ações de divulgação e discussão do CE tem o propósito de promover o entendimento dos conceitos estabelecidos e discutir as práticas diárias da organização. São processos globais executados localmente, nas subsidiárias, sob a coordenação dos multiplicadores do Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR). Acompanhe o cronograma destas atividades que acontecem nos centros de atendimento de sua subsidiária. O cronograma estará disponibilizado nos murais de informações existentes na sua central de atendimento, na intranet e na revista bimestral.

As ações de avaliação e acompanhamento da eficácia da aplicação do CE entre os empregados é aplicado, por subsidiária, na totalidade destes e em todos os níveis hierárquicos da organização. Para isso utilizamos três indicadores: (1) conhecimento do conteúdo do CE da nossa organização; (2) conhecimento do número de comportamentos antiéticos registrados na subsidiária e (3) percepção do subordinado em relação a liderança ética. Os indicadores 1 e 2 são aplicados e recolhidos pelos multiplicadores do Comité CSR. O indicador 3 é fornecido pela

consultoria externa contratada e extraído das questões específicas referentes a percepção dos subordinados em relação a liderança ética que integra a pesquisa do clima organizacional aplicado.

As ações de avaliação e acompanhamento da eficácia da aplicação do CE entre os prestadores de serviços e fornecedores é aplicado na totalidade destes e utiliza dois indicadores: (1) conhecimento do conteúdo do CE da nossa organização e (2) conhecimento do número de comportamentos antiéticos registados na subsidiária.

A partir do monitoramento destes estabelecem-se metas, prazos e plano de ações para melhoria continuada da eficácia da aplicação do CE entre empregados, prestadores de serviços e fornecedores.

### **9. Comité de Responsabilidade Social e Corporativa (Comité CSR)**

A missão do Comité CSR está em desenvolver e divulgar políticas relevantes, responder a dúvidas, analisar, pôr termo a qualquer violação potencial do presente CE e dar instruções para a implementação de medidas ativas visando maximizar a sua conformidade.

O Comité CSR da nossa organização está localizado em XXXX. Com o intuito de facilitar os canais de comunicação, divulgar, monitorar e fiscalizar sua aplicação junto aos nossos usuários, em cada subsidiária dispomos de uma equipa de multiplicadores do Comité CSR. Devidamente orientados e capacitados, seguem os procedimentos operacionais estabelecidos para o esclarecimento de dúvidas éticas que envolvem o cumprimento dos princípios e orientações contidas neste CE. Se necessário, e de acordo com as políticas internas referente a complexidade e impacto, encaminham os problemas éticos identificados para análise e intervenções legais ao Comité CSR.

O diretor executivo da subsidiária (país) é o responsável máximo por assegurar o cumprimento do CE nos centros de atendimento. Caso tenha dúvidas sobre os conteúdos do CE ou dúvidas éticas em suas rotinas de trabalho solicite ajuda ao seu superior imediato. Se continuar insatisfeito com a resposta, solicite esclarecimentos aos multiplicadores locais do Comité CSR em sua subsidiária. Informe-se dos contatos específicos nos murais de informações existentes na sua central de atendimento e na intranet.