

Código de Conduta, um elemento formador da cultura ética

Código de ética, código de comportamento empresarial, Código de Conduta, e todos os outros nomes pelos quais se conhece este documento, pode ser um elemento transformador de uma realidade, e formador de uma cultura ética, dependendo da forma na qual a organização trata a sua “construção”, e atualização.

Coloquei “construção”, porque de fato, é um documento que deve ser construído, peça por peça, conceito por conceito, linha após linha, pelo corpo diretivo da empresa, seus níveis gerenciais e operacionais, em uma palavra por toda a organização.

A participação implica comprometimento, quando são claros os objetivos que levam à essa participação; a construção comum, implica discussão, e conhecimento de direitos e limites, individuais, e das equipes.



Um Código de Conduta deve ser, absolutamente, aderente ao propósito, missão e valores organizacionais, forma

¹ Isto não quer dizer 100% das pessoas que compõem a organização, mas sim, pessoas representativas de todos os setores da empresa. Não quer dizer que deva ser discutido de “zero”;

quase um corpo único, que parte de uma visão de mundo, e da contribuição da empresa com essa visão, e a forma na qual se ordena o cotidiano; aquilo que todos os membros da organização assumem como seus direitos, obrigações, e limites. Define a qualidade do relacionamento interno e externo da empresa, ou seja, com todas as partes interessadas.

Define também o padrão de autojulgamento, e a forma na qual pode ser cobrada a empresa sobre suas decisões, procedimentos e atitudes.

Um pré-requisito fundamental

Lamentavelmente, e bastante frequente, que a elaboração do Código seja feita por uma equipe, a portas fechadas, e depois comunicado a todos.

Um Código de Conduta deve ser realizado com a participação de todos¹. Porque desta insistência?

O Código orienta comportamentos, de todas as pessoas e níveis, que compõem a organização: colaboradores, executivos, dirigentes, diretores e membros do conselho.

O Código suporta, unifica e operacionaliza os valores da organização, e o compromisso com uma cultura ética.

Detalha o que a empresa espera de seus quadros, e o que as pessoas esperam da organização.

Só estas, dentre outras possíveis razões, mais do que justificam a participação ativa de toda estrutura organizacional, por meio de uma dinâmica participativa, com um processo de comunicação fluido, e que

pode, muito bem ser elaborado um instrumento de trabalho, como base da participação, e esse instrumento de trabalho deverá refletir claramente o compromisso da alta administração com o processo.

permita receber contribuições e comentários durante a sua construção, assim como, nas revisões periódicas.

Como conceber o Código de Conduta

Este documento não pode, nem deve, substituir as normas, e procedimentos detalhados de controle das operações, e que serão produzidos conforme as áreas, e níveis de risco empresarial, e sua política de compliance, ou conformidade.

Entretanto seu escopo varia, conforme organizações, entre um texto que explicita o comprometimento da empresa com os princípios éticos, e legais básicos, até documentos mais detalhados orientados à ajudar aos colabores, sobre formas de atuação nos mais diversos ambientes de trabalho.

De toda a forma, é altamente recomendável que unifique, e defina com clareza o comprometimento da organização com a construção de uma cultura ética, e desta forma, não somente, deve ser de fácil acesso, e compreensão interna, mas para todas as partes interessadas incluindo fornecedores, clientes, etc.

O que será colocado no Código deverá permitir identificar uma identidade empresarial específica, por isso, deve fugir de formulações vagas, genéricas ou exclusivamente legalistas. O tipo de organização, as áreas de atuação, os principais riscos, sua cultura, e imagem pretendida devem ficar claros na sua formulação

Como implementar

Esta etapa é diferente em cada organização, mas algumas recomendações podem ser feitas para facilitar o processo.

Já dissemos que um Código, que esteja claramente aderente, e suporte a cultura da organização, seus valores, e as necessidades específicas do negócio, implica na participação das partes interessadas, e todos os níveis da organização.

Para animar este processo será importante definir um grupo de trabalho específico, que deve começar suas atividades com a equipe da alta administração, pois seu comprometimento será um dos alicerces do sucesso do projeto.

Este grupo de trabalho específico deve estar composto por dirigentes seniores representantes das várias famílias profissionais da empresa: gestão de pessoas, comunicações, gestão de riscos, auditoria, jurídico, assim como, representantes das unidades de negócio.

Como apoio a este grupo de trabalho poder-se-á definir grupos específicos por área de risco, tipo de negócios, regiões, que devem subsidiar o grupo na elaboração do Código.

Simultaneamente, esta construção deve ser assegurada, por exemplo, através de uma intranet controlada, o acesso para consulta, e comentários para toda a organização.

Este documento, após todas as rodadas necessárias para seu acabamento, deve ser submetido a diretoria, e o Conselho para aprovação e aceitação de seu cumprimento pelos níveis de aprovação. Isto constitui uma clara definição de comprometimento, e aplicação realística, em toda a estrutura organizacional

Qual o conteúdo

Este é um dos pontos mais sensíveis. Partimos da base que compreenderá, como mínimo, todos os níveis da estrutura

organizacional, os operacionais, gerências e órgãos de gestão e controle.

Entretanto deverá ser definido o tratamento com outras partes interessadas externas a organização, tais como, empreiteiros, parceiros de negócios, consultores, distribuidores, canais, fornecedores, etc.

Da mesma forma, algumas das estruturas internas, pelo grau de sensibilidade, poderão ter definições complementares específicas, como por exemplo: vendas, compras, relações com investidores, etc.

Os aspetos regionais, quando se trata de uma empresa com presença internacional, devem ser especificamente avaliados. É um “must” ter um único Código de Conduta que se aplique em todas as operações; entretanto, aspetos legais, regulamentos específicos, normas internas de cada país, até aspectos culturais, linguagem, e terminologias próprias, etc, poderão ter que ser introduzidas em capítulos, ou complementos específicos.

Não existem formatos padrões de Códigos de Conduta, mas, algumas sessões são importantes a serem consideradas, consideradas, como por exemplo, uma declaração introdutória do CEO, a renovação do propósito, missão e valores da organização; a descrição do sistema de deliberação ética global da empresa; sistemas de comunicação, canais de denúncias, e formas no tratamento das informações, conceitos disciplinares, proteção contra retaliações, conflitos de interesse, processo de atualização do Código, e algumas orientações consideradas relevantes em áreas específicas.

Estas áreas específicas podem variar de empresa para empresa, o tipo de atividade, grau de governança, presença regional, etc. Dentre elas podem ser mencionadas: assédio, discriminação, propriedade

intelectual, e confidencialidade da informação, anticorrupção, atividades com a comunidade, voluntariado, conflitos de interesse, gastos, presentes, saúde e segurança no trabalho, publicidade, relações com as partes interessadas, fornecedores, clientes, contribuições a partidos políticos, etc.

Enquanto as primeiras recomendações são globais, e nos parecem mandatórias, as segundas, orientadas a áreas específicas de risco, poderão ser mencionadas, definir critérios gerais, e serem desenvolvidas em documentos complementares específicos. Isto pode facilitar, sobremaneira, a utilização das orientações, pois permite ao colaborador ir, diretamente, nas áreas nas quais necessita um suporte concreto, sem ter que acessar todo o Código.

Um compromisso inelutável, a todos os níveis

Tão importante como seu conteúdo, é o compromisso da coerência, e o cumprimento de tudo o que está discutido e colocado no Código.

Em sentido contrário, um Código de Conduta confuso, elaborado “a portas fechadas”, não trabalhado, com um eficiente sistema de comunicação, e por vezes não cumprido, não contribui, em nada na formação de uma cultura ética na organização.

Atrevo-me a afirmar, que nesse caso, é melhor não o fazer.

Alberto A Perazzo
Sócio TDCCAP - 2017