**Mestrado em**

Economia Internacional e Estudos Europeus

**Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

Códigos de Ética Empresariais no Contexto da Norma Portuguesa de Ética: Estudo de Casos

Luís Miguel Clemente de Melo Côrte-Real

**Orientação:**

Professora Doutora Maria Paula Fontoura

Professora Doutora Rita Martins de Sousa

Outubro - 2017

# Agradecimentos

Entregar esta dissertação nunca se iria afigurar tarefa fácil, dado o tanto que há para dizer e o interesse genuíno que tenho no tema.

Estando a trabalhar a tempo inteiro, numa empresa nacional, que trabalha para o mundo, onde tenho clientes em geografias que vão desde a América do Sul ao Médio Oriente, tornou a tarefa mais árdua, dado o pouco tempo livre e a forte necessidade que a empresa requer de viagens ao estrangeiro.

Assim quero agradecer a todos os que me apoiaram na elaboração a este trabalho.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, à minha irmã, aos meus avós e à restante família, pelo encorajamento e confiança que me deram e que me permitiu terminar agora este capítulo da minha vida académica.

A minha gratidão à Professora Paula, pelo convite em hora certa para este trabalho, pela orientação certeira e pela forma como acreditou em que ia cumprir os prazos.

Um especial agradecimento à Professora Rita, por ter aceite com tanto entusiasmo a orientação conjunta do TFM, o apoio incansável e pela disponibilidade para esclarecimentos fora de horas a dúvidas.

Por fim, dedico esta dissertação a duas pessoas em particular:

Ao meu filho Francisco, que se portou bem e não nasceu antes de eu poder submeter o trabalho. Espero que se possa orgulhar deste esforço e deste estudo do pai.

À minha mulher Helena, pelo amor, pela paciência, pelo apoio infindável e pela certeza inabalável de que ia correr tudo bem. (E correu).

**CÓDIGOS DE ÉTICA EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA NORMA PORTUGUESA DE ÉTICA: ESTUDO DE CASOS**

Luís Miguel Clemente de Melo Côrte-Real

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTOURA MARIA PAULA FONTOURA

PROFESSORA DOUTOURA RITA MARTINS DE SOUSA

**Mestrado em:** Economia Internacional e Estudos Europeus

# Abstract

The main purpose of this study is to analyse the structure of the Codes of Ethics currently in place in companies based and operating in Portuguese territory and comparing them with the requirements and concepts highlighted in the Portuguese Norm for Codes of Ethics.

The study comprises four institutions from three sectors (Banking, High-Tech and Retail) through a thorough interviewing form and controlling process against their main Codes of Ethics documents.

The study will present evidences that remark a positive adherence to the existing framework developed by the Portuguese Norm, altough with key areas in the process of formalizing corporate ethics in need of improvement.

**Keywords**: Codes of Ethics, Portugal, Portuguese Norm for Codes of Ethics, Questionnaire

# Lista de Abreviaturas

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

CdE – Código(s) de Ética

CE – Caso(s) de Estudo

EE - Ética Empresarial

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Millennium BCP - MBCP

NPE – Norma Portuguesa de Ética

RS – Responsabilidade Social

TdS - Teoria dos Stakeholders

# Declaração

*A utilização e interpretação das respostas, empregues na íntegra e sem modificações ao enviado pelos entrevistados, são da inteira responsabilidade do autor para efeitos exclusivamente académicos e no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.*

*O questionário foi transposto para uma plataforma eletrónica (Google Forms) de acesso controlado empregue na divulgação dos inquéritos, sendo os dados recolhidos directamente pelo autor pela mesma via.*

*Nenhuma das organizações contactadas requereu sigilo, anonimato, ou confidencialidade referente aos dados fornecidos e aos documentos enviados (Códigos de Conduta Internos).*

*Porque em alguns casos se tratam de documentos internos, não disponíveis publicamente, e para salvaguarda do superior interesse das instituições cooperantes neste trabalho acádemico, entende o autor comprometer-se a não partilhar os referidos dados com entidades ou pessoas terceiras sem a sua exclusiva autorização, com a natural excepção dos orientadores do presente trabalho e respectivo júri.*

# Índice

[1. Introdução 1](#_Toc495910027)

[2. Enquadramento teórico 2](#_Toc495910028)

[2.1 Ética: Conceito e Aplicação Empresarial 2](#_Toc495910029)

[2.2 Formalização da Ética Empresarial 7](#_Toc495910030)

[2.3 A Norma Portuguesa de Ética 12](#_Toc495910031)

[3. Estudo Empírico 15](#_Toc495910032)

[3.1 Questionário e Metodologia 15](#_Toc495910033)

[3.2 Amostra 17](#_Toc495910034)

[3.3 Análise dos Inquéritos/Validação dos Resultados 20](#_Toc495910035)

[3.3.1 Primavera BSS 20](#_Toc495910036)

[3.3.2 IKEA 23](#_Toc495910037)

[3.3.3 Auchan 25](#_Toc495910038)

[3.3.4 Millennium BCP 28](#_Toc495910039)

[4. Conclusão 32](#_Toc495910040)

[5. Referências Bibliográficas 34](#_Toc495910041)

[6. Anexos 36](#_Toc495910042)

[Anexo 1: Questionário e Respostas dos Casos de Estudo 36](#_Toc495910043)

# 1. Introdução

Lançada em 2007, a Norma Portuguesa – Ética nas Organizações (NP 4460) foi criada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) para estruturar o processo de formalização da ética - uma componente cada vez mais estratégica da abordagem das empresas ao mercado e aos seus stakehodelders, através da definição dos seus valores e conduta moral.

O presente trabalho visa preconizar um primeiro estudo em empresas que atuem no mercado nacional sobre a elaboração dos seus Códigos de Ética (CdE) e a aderência aos conceitos identificados na Norma Portuguesa de Ética (NPE), única diretriz nacional na área. De uma forma simples, a motivação que impulsiona este estudo é a de dar resposta à pergunta: aplicam as empresas em Portugal a Norma Portuguesa na elaboração, implementação e operacionalização dos Códigos de Ética?

Através de um protocolo bilateral entre a APEE e o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), operacionalizou-se o presente estudo que conta com quatro casos de estudo (CE) em três sectores: Retalho (IKEA e Auchan), a Banca (Millennium BCP) e Software (Primavera BSS).

Dadas as diferenças organizativas próprias de atuações em sectores tão dispares, as diferentes dimensões e longevidades (ou atuação no mercado português, no caso das multinacionais), elaborou-se um questionário cujas repostas foram avaliadas à luz dos Códigos de Ética destas empresas, e depois sujeitos a comparação com os conceitos da NPE.

Assim, pretende-se com este trabalho criar uma ferramenta útil que interprete o grau de aderência dos Códigos atuais aos conceitos da NPE e que poderá servir de base para futuros trabalhos de análise para o possível impacto da publicação da NPE e evoluir das estratégias de ética adotadas pelas empresas.

# 2. Enquadramento teórico

## 2.1 Ética: Conceito e Aplicação Empresarial

Para o estudo de todos os temas relacionados com Ética - numa dimensão mais filosófica ou numa dimensão mais pragmática - importa compreender a sua origem e significado. Ao conjunto de princípios morais que regem a tomada de decisão do indivíduo e a sua conduta, denomina-se por Ética. Este conceito, originário da filosofia clássica, provém etimologicamente do grego *ethos* e significa “caráter”, “modo de ser” ou “costume”, e debruça-se sobre conceitos de moralidade, o que é o Bem e o Justo para o próprio e para a sociedade.

A importância da Ética atribui-se ao facto de sermos capazes de distinguir os conceitos de certo e errado, de imparcialidade ou de não causar prejuízo a terceiros no decorrer da atividade quotidiana. Os valores de integridade e respeito pelo próximo assumem um papel preponderante, uma vez que constituem a base da conduta humana. E sendo transversais a todos os indivíduos, a Ética impacta todas as áreas do nosso quotidiano - nomeadamente o exercício das profissões - onde se destaca o estudo do comportamento Ético na empresas.

Um ponto-chave e de confluência do estudo da Ética com as organizações é o enquadramento da Responsabilidade Social (RS), onde se incluem todas as ações e atividades voluntárias assumidas pela empresa, perante o meio que as rodeiam (Rémi Clavet et al, 2006, IILS Research series 116: Governance, International Law & Corporate Social Responsibility). O conceito de Ética Empresarial (EE) fica definido como a bússola moral do comportamento de uma empresa, bem como o propósito e o contributo dos processos e ações perante todos as partes interessadas (*stakeholders*) da empresa, em função da RS.

Pesam assim duas condições (a avaliação interna sobre conduta e o que a sociedade espera da organização) na definição do denominador mínimo comum pelo qual as entidades podem e devem reger-se eticamente, sendo frequentemente influenciadas pelas diretrizes de instituições públicas, nomeadamente regras e legislação governamental (muitas vezes pioneira ou precursora de alterações) e ainda pela crescente consciência e pressão pública. Como resultado da junção destas influências e regras surgiu, no seio das entidades públicas e privadas, a necessidade de criarem os seus Códigos de Ética (CdE) ou de Conduta.

Os primeiros trabalhos científicos na temática da EE surgem com mais relevo a partir de 1970. Porém, a formalização da EE constitui uma preocupação que antecede os estudos formais sobre a área. Através da religião, doutrinas sobre conduta moral e ética influenciaram o modo de ser e de conduzir as relações humanas e os negócios. O principal livro da doutrina Judaica, o Torá, conterá porventura o primeiro e mais bem preservado CdE. As empresas sentiram também desde cedo uma necessidade de transcrever o modelo de conduta e valores preconizados pelos fundadores, tornando-se pioneiros na construção dos primeiros CdE. Numa perspetiva contemporânea, a Johnson & Johnson, criou o seu primeiro CdE em 1943 e a Penny Company 30 antes, em 1913 -, onde a visão dos respetivos fundadores (quer por consciência ou convicção pessoal) foram os alicerces da criação dos primeiros CdE. Até aos anos 70, a maioria das empresas dedicava pouco atenção a estes temas, em linha com uma visão purista do capitalismo e do conceito de “egoísmo ético” de Milton Friedman, que defende a entrega de valor aos acionistas como única função da gestão, desde que no processo a organização não cause prejuízos em áreas da sua esfera de controlo (The Economist, *apud* Rego et al., 2006).

A partir dos anos 70, dá-se uma forte alteração no pensamento sobre a ética dos gestores e líderes empresariais. Um dos fatores mais relevantes prende-se com a necessidade de se ajustar à opinião (e pressão) pública, mais educada e informada. A RS defende que as empresas devem contribuir voluntariamente para a sociedade onde se inserem. Numa clara evolução do sentido de responsabilidade pela obtenção do lucro para uma responsabilidade ética, a empresa equaciona a contribuição para o bem-estar de todos os seus *stakeholders* e não só dos acionistas, empregando a Teoria dos *Stakeholders*. Tal como o investimento na formalização da ética pode ser quantificado pelas empresas, também o retorno de promover publicamente as boas práticas e o empenho que é dado à formalização dos valores e da conduta corporativa pode ter um valor mensurável. Considera-se que o público entende a diferença entre o que é uma empresa que pratica uma gestão ética, de uma empresa que apresenta uma conduta concentrada nos acionistas. Um estudo recente (Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study, 2015) traduz a relação entre a expectativa do público sobre RS de uma empresa, a adoção de princípios de EE e o mecanismo de lealdade que despoleta no público. A empresa tenderá a desenvolver-se de forma sustentável, apoiada por uma imagem positiva de seriedade, responsabilidade e confiança. A perceção do público comprova este efeito. Quando uma empresa não assume esta postura e compromisso perante os seus *stakeholders*, a organização pode rapidamente sofrer repercussões. Os comportamentos não éticos podem gerar protestos assinaláveis, boicotes e prejuízos consideráveis a nível das próprias marcas, confiança e número de clientes:

* Venda de “diamantes de sangue”. Os responsáveis pelos fornecedores, e *sourcing* dos materiais financiam os senhores de guerra desse país. O cliente, não querendo contribuir para as guerra e para a exploração dos mineiros, boicota a empresa.
* Um funcionário de Sector Financeiro que desrespeitando o perfil de risco do cliente, apresente ainda assim um produto desadequado, para receber a sua comissão. Se o investimento correr mal, rapidamente a má experiência de um cliente se alastrará, podendo abalar a confiança na instituição e afetar todos os *stakeholders*.

Segunda a TdS, a empresa pode usar então a Ética estrategicamente (abordagem Instrumental), para fortalecer a sua imagem enquanto agente económico confiável e preocupado com os seus clientes, tornando-se mais capaz de cultivar uma maior proximidade com o público-alvo. Assim, deve ter-se em conta que a construção e comunicação dos valores da empresa podem influenciar positivamente a perceção no mercado para aquisição e manutenção dos clientes, tal como servirem como agentes diferenciadores. Surge então a Ética como elemento de competitividade e fator potenciador de lucros e do sucesso da organização (Blanchard, Peale, Vincent - The Power of Ethical Management (1988))

No entanto, um segundo princípio na TdS dá conta de que não é motivação única a persuasão da opinião pública com o intuito de aumentar as vendas, i.e., não é o único propósito para o pensamento estratégico na formalização da Ética empresarial. Uma complexa cadeia de intervenientes no negócio condiciona a cedências de parte a parte, para o equilíbrio das relações e assegurar da continuidade da empresa - princípio Normativo da TdS.

A estruturação da ética da organização procura então favorecer as relações institucionais com outros *stakeholders*. Promovendo a reciprocidade e responsabilidade cívica para com o meio socioeconómico em que se inserem, a ética fomenta a estabilidade dos funcionários, reforçando o seu panorama futuro e assegurando a confiança dos acionistas/investidores que recompensam e mantém a sua aposta na empresa numa perspetival de longo-prazo (Samuel Mercier, 2003).

A defesa do meio ambiente pode também exemplificar a lógica Normativa. Em empresas que gerem a obtenção de matérias-primas, é importante garantir que estas são produzidas recorrendo a práticas legais e de forma sustentável. Em causa ficaria a obtenção de matéria-prima no futuro (que colocaria em causa o próprio modelo de negócio da empresa). Outras razões existem para a criação e comunicação do seu compromisso ético em resposta a desafios ambientais. Em situações com risco elevado de acidentes provocados no decorrer da sua atividade (fugas de material radioativo, derrames de petróleo, entre outros), a empresa formaliza um conjunto de normas de segurança e regulamentações estritas e um compromisso de vigilância. A empresa endereça assim um vasto conjunto de *stakeholders* que poderiam ser afetados, com uma abordagem metódica e preparação para casos catastróficos, melhorando o tempo de reação ao incidente e diminuindo os impactos causados.

Em cada organização, a ética empresarial deve formalizar um conjunto de procedimentos que se traduzam num relacionamento correto com todos os *stakeholders*. É adotada e desenvolvida uma nova cultura empresarial que incute ao público a confiança de que a condução da atividade económica e a prestação do serviço não se restringe à procura do lucro, mas que aspira a melhorar positivamente a sua atuação perante a própria sociedade. A adoção da EE nas organizações transforma-se então num ativo estratégico a alcançar, ou formalizar, publicamente – que procura comunicar uma conduta de excelência em todas as vertentes da atuação da empresa – da qual resultará maior sucesso financeiro, aperfeiçoamento e primazia de resultados.

## 2.2 Formalização da Ética Empresarial

No contexto empresarial, eminentemente empírico e sujeito a grandes mudanças, a dimensão do contexto ético assume um papel extremamente prático no quotidiano dos colaboradores e estratégico na ótica da Gestão. Deste modo, é necessária a criação de CdE, os quais pressupõem um rigoroso planeamento e execução de mecanismos de Acão específicos, de modo a sistematizar os valores morais pelos quais a empresa se guia e que deverão ser respeitados pelos colaboradores. Com efeito, é imperativa a tradução num documento dos processos organizativos éticos definidos para a própria empresa para os seus *stakeholders*.

Numa visão fundamental deve considerar-se que, orientada pelo seu CdE, a empresa pretende instigar um modo de atuação responsável, que seja consistente com os valores previamente definidos. Este conjunto de boas práticas vai moldar o conceito de ética empresarial, de acordo com os padrões morais acolhidos pela sociedade, sempre ajustados por cada organização e respetivo sector, sem nunca desconsiderar a lei e respetivo enquadramento normativo-legislativo do país em que se inserem. Para além disso, estas normas enquadram, na estrutura, os valores morais que a sociedade espera deles, de forma a que se obtenha um ativo tangível da empresa de grande relevância - o seu CdE.

Por definição, um CdE advém da necessidade de estabelecer normas claras, por parte da organização, de forma a tornar o corpo empresarial mais consciente das suas atividades e responsabilidades. É criado como elemento balanceador, na medida em que equilibra os interesses da organização com os do *stakeholders* do seu ecossistema, maximizando o valor ético das interações com terceiros. Tem também um papel de autorregulação pois formaliza um sistema de procedimentos que podem ser alvo de crítica e melhoria constante.

De igual modo, ao referirmo-nos ao CdE de uma empresa como conceito é fundamental que consideremos que este é o principal documento (muitas vezes, o único documento) condutor da Ética Empresarial da mesma. Porém, num outro tipo de estudo, poderá utilizar-se a distinção da Comissão Europeia (COM 2001 366), que diferencia o conceito de Código de Conduta de uma empresa (com valores eminentemente mais operacionais, requisitos mínimos e orientados comercialmente - por exemplo, valorização da pontualidade, do rigor, determinar regras de segurança, comprar a fornecedores que cumpra determinadas condições), do de CdE – que poderia assim referir-se a um documento que enuncie valores da empresa de cariz filosófico (tais como, valores universais de justiça ou de honradez) (GRACE, 2004). Tipicamente, um CdE contempla elementos de ambas as definições, sendo por vezes difícil a diferenciação entre uma e outra, uma vez que a fronteira que as distingue poderá ser ténue, complementando-se. Para unir os dois conceitos, utiliza-se neste trabalho a expressão “CdE” de forma mais lata.

A formalização os valores que regem determinada empresa no tipo de documentos referidos é um processo longo, tipicamente repartido em quatro fases distintas, onde a definição dos objetivos e a natureza do documento é pensada e articulada. Posto isto, estabelece-se 1) a definição do conteúdo e dos objetivos, 2) a elaboração do documento, 3) implementação e, por fim, 4) a aplicação e administração do mesmo. De sublinhar que as primeiras duas fases não têm forçosamente de ocorrer nesta ordem, podendo inclusivamente ser definidas em simultâneo.

O processo de criação do documento que será o CdE inicia-se com a orientação e o patrocínio executivo dos líderes da empresa (i.e. Gestão de Topo). Nesta fase, quer seja por decisão dos administradores, ou por iniciativa de outros quadros da empresa, o objetivo é adquirir o compromisso da Gestão de Topo, de forma a dotar todo o processo da legitimidade hierárquica e orientadora da equipa da organização encarregue de executar este trabalho. O próximo passo é definir a equipa melhor equipada para pensar o documento e os objetivos, bem como rapidamente conseguir recolher os contributos de todos os *stakeholders* da empresa.

Na construção do CdE é necessário definir *a priori* os objetivos a alcançar e o propósito fundamental com o mesmo. Estes vão influenciar a natureza e a tipologia do documento, em linha com os princípios distintos da TdS. O que determinará o cariz mais prático, ou mais filosófico, do CdE de uma empresa é a estratégia da empresa e a definição dos objetivos a atingir com a criação do documento (Pina e Cunha, 2006). Assim podem existir três tipos de CdE:

1. Se o objetivo for meramente a divulgação externa dos padrões morais pelos quais a empresa atua com o intuito de cativar os *stakeholders* externos, o CdE adota um caráter Instrumental. O Código baseie-se então em princípios gerais de RS e EE, de índole moral e filosófica sem definir ações concretas.
2. Se o propósito da criação do CdE for regrar os comportamentos dos colaboradores/fornecedores, a forma de atuação dos mesmos, então o documento terá um caráter Normativo. Este encorajará atitudes positivas, com orientações práticas ou limites de atuação (ou definindo atitudes a evitar e respetivas consequências). Um documento com estas características enquadra-se no tipo Normativo, pois produzirá impactos diretos nas operações e ações diárias a um grupo alargado de *stakeholders*.
3. No entanto, várias organizações concebem os seus CdE tentando atingir os dois objetivos em simultâneo, o que resulta na criação de documento que articula as dimensões de valorização Moral-Filosófica e orientação Operacional. Este terceiro tipo de CdE terá um carácter de Compromisso, que inclui componentes dos outros dois Códigos, dotando o compromisso social e ético da empresa de procedimentos e medidas que abrangem todos os *stakeholders* de forma a concretizar a intenção positiva e os princípios elencados.

Com os objetivos do CdE presentes e o tipo de CdE definido, parte-se para a construção do documento onde os conteúdos deverão incluir a formulação da “bússola moral” da empresa (o conjunto de valores fundamentais), a motivação para a criação do documento, e as respetivas consequências em caso de incumprimento das normas.

O facto de o documento poder ter tantas vertentes, obriga a um cuidado redobrado na auscultação dos *stakeholders* na criação do documento. Se nos referirmos, a título de exemplo, a um código de conduta (Normativo) respeitante à compra sustentável de materiais, e que defina condições para negociar com determinados fornecedores, é importante estabelecer contactos com o departamento de compras. Só assim se garante que este grupo de stakeholders internaliza no seu processo a avaliação do fornecedor segundo os parâmetros éticos que a empresa definiu. Da mesma forma, o outro stakeholder, neste caso o fornecedor, deve também ser incluído nas conversações de forma a que tenha total conhecimento do nível de requisitos que a empresa terá para lhe comprar os produtos - e portanto adaptar-se em conformidade.

Na fase seguinte, da implementação do Código, sumarizam-se três ações fundamentais a realizar. A primeira Acão, para que o CdE seja unânime, é garantir a divulgação aos *stakeholders*. Garante-se desta forma que as diferentes partes do ecossistema da empresa estão alinhadas com a filosofia, conceitos ou processos definidos no documento. A segunda Acão visa dar aos *stakeholders*, e aos colaboradores internos em particular, acesso livre e regular ao documento (e a todas as outras informações complementares e subsequentes atualizações do CdE). Esta Acão inicia-se com a apresentação do CdE (tomada de conhecimento) e depois pela aceitação formal pelos *stakeholders*. Devem ser prestados todos os esclarecimentos necessários para evitar interpretações abusivas ou inapropriadas do documento de ética. A terceira Acão fundamental na implementação do CdE passa pelo reafirmar dos valores de conduta definidos pela Gestão de topo. Dada a importância do patrocínio executivo no projeto da ética, o divulgar das ações tomadas pelas chefias consistentes com a posição ética da empresa, incentivarão e a reafirmarão positivamente a conduta ética através do seu exemplo.

A última fase prende-se com a aplicação do código e monitorização do mesmo. O CdE deve indicar as formas apropriadas de denúncia de incumprimento ético, implicando um mecanismo para lidar com a denúncia, o denunciante e o prevaricador (incluindo a salvaguarda do denunciante e o direito à confidencialidade). Num caso de gravidade assinalável, que possa iniciar um processo disciplinar ou legal, importa salvaguardar todos os aspetos definidos por lei relativos ao direito à privacidade, à justiça (e à defesa nos trâmites definidos pela lei e ou procedimentos internos) e ao respeito com o funcionário e com a instituição durante o decorrer do caso. A vigilância é outra dos aspetos importantes a ter em conta, de forma a garantir que o documento é respeitado e cumprido por todos independentemente da hierarquia, senioridade ou outro estatuto, não havendo margem para um tratamento diferenciado ou privilegiado para alguns em caso de incumprimento das regras. Para além disso é necessário também, por vezes recorrendo a entidades externas, auditar o processo para garantir a sua idoneidade e propor eventuais melhorias/identificar lacunas que minem a eficácia do CdE. Identifica-se, por fim, a necessidade de, periodicamente, proceder a uma revisão e atualização do documento de forma a garantir a sua atualidade, adaptação aos processos e novas etapas da empresa e relevância para as atividades dos colaboradores internos, objetivos da gestão, visão dos investidores, planos dos fornecedores e evolução da expectativa dos clientes.

## 2.3 A Norma Portuguesa de Ética

No sentido de desenvolver uma linha normativa para as empresas em Portugal que queiram elaborar o seu CdE, estabeleceu-se em 2007 a Norma Portuguesa para os CdE. A NPE tem a sua origem no trabalho desenvolvido pela Organização Internacional de Normalização (sigla ISO, em inglês) nos temas de RS, que desenvolveu a normativa internacional ISO 26000. A NPE, o principal documento de referência nacional neste domínio, é influenciado pela ISO 26000, normalizando os princípios fundamentais de atuação ética na conduta empresarial baseada nas melhores práticas na área.

A NPE assume como objetivo a definição do sistema de valorização ético da empresa relativa às atividades que possam não estar previstas na lei e regulamentação vigente. Daqui se depreende que, ao contrário da força legal que um CdE assume em determinados países (e.g., Estados Unidos), em Portugal, os CdE são um complemento à atuação e conduta (legal) da empresa e dos seus *stakeholders* - salientando os benefícios objetivos que poderão ter para a própria competitividade e diferenciação. Mantém apenas características de Quase-Direito, pela influência que imprimem os CdE conterem definições claras de conduta ou de penalizações e um exemplo claro por parte da Gestão de Topo para os restantes *stakeholders* (Top-down).

O primeiro documento lançado, (NP 4460-1 Ética nas organizações – Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações), foi publicado pelo Instituto Português da Qualidade e desenvolvido pela Comissão Técnica, que opera no âmbito do Organismo de Normalização Sectorial e da APEE. A NPE 1 é complementada em 2010, com um segundo documento (NP 4460-2 Ética nas organizações – Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de CdE nas organizações). A NPE 2 tem um objetivo eminentemente mais prático, facilitando a criação e implementação de um CdE através da concretização e dos conceitos e orientações apresentadas na Parte 1. A NPE 2 clarifica as intenções e a interpretação das recomendações da NPE 1, apontando os principais benefícios (ou riscos em caso de não aplicação), exemplos e evidências que qualquer grupo de trabalho de uma empresa consegue rapidamente aplicar no planeamento, elaboração e operacionalização do CdE.

A NPE aponta de forma prática a execução de um CdE. Seguindo a estrutura definido na NPE, existem cinco fases distintas (Planeamento NPE 3., Elaboração NPE 4., Implementação NPE 5., Monitorização e Melhoria NPE 6. e Divulgação do desempenho NPE 7.), contendo 26 requisitos pelos quais uma empresa deve passar para formalizar os seus valores de EE. Serão estes pontos que iremos validar empiricamente se os CdE dos casos de estudo conformam.

Para dar conta de alguns exemplos de como validar os CdE à NPE, pode-se analisar o grau de compromisso da gestão. A NPE sugere uma missiva da Liderança assumindo os compromissos éticos a atingir perante toda a organização; se o CdE tiver evidência de uma carta aos colaboradores, então conforma com a NPE. Noutro exemplo, já na fase de elaboração do Código, a NPE aponta para a definição de atributos quantificáveis na forma e conteúdo. Se o CdE das organizações em estudo incluir a definição do número de páginas, bons exemplos, comportamentos desadequados, língua, ou tipo e forma de escrita, então garante-se conformidade e que o CdE pode ser alvo de avaliação objetiva do trabalho desenvolvido e do cumprimento de determinados requisitos (ISO 26000, NPE, outras). Estes exemplos existem em todas as fases, e para cada um dos 26 parâmetros que a NPE promove nos seus documentos. Na fase de Implementação, deve-se promover a aceitação do Código (registando formalmente a aceitação do compromisso), a descrição das situações limites e do processo de denúncia e condições de tratamento da mesma. A NPE indica a forma de como devem decorrer os processos de comunicação internos e externos. Adicionalmente, a NPE sugere a criação de mecanismos de controlo e auditoria onde são definidos os registos apropriados para a avaliação periódica da eficácia do documento, os mecanismos de melhoria contínua e a revisão pela Gestão de topo da empresa (através de Conselhos de Administração ou da inclusão dos resultados em relatórios executivos). O último capítulo refere as indicações para Divulgação do desempenho da ética tanto para *stakeholders* internos como externos – promovendo a transparência da informação e a divulgação pública dos esforços encetados pela organização.

A NPE apresenta assim um processo completo, rico de exemplos, que qualquer organização pode empregar para formalizar os seus valores de EE e respetiva monitorização e divulgação. Sendo um documento guia, a NPE 4460 é a ferramenta que permite às organizações abordar a temática da ética de forma estratégica e cumprindo de forma completa os critérios de transversalidade, abrangência e transparência – desde que seguida com rigor.

# 3. Estudo Empírico

## 3.1 Questionário e Metodologia

No âmbito do protocolo firmado com a APEE, foi proposto um questionário a apresentar a um conjunto de empresas com operação em Portugal. O questionário foi expandido no âmbito do enquadramento teórico e em colaboração com a APEE, com o intuito de aumentar os pontos de avaliação da aderência dos CdE em vigor com a Norma Portuguesa, os impactos práticos nos objetivos da empresa e a pergunta formulada na introdução: “Aplicam as empresas em Portugal a NPE na elaboração, implementação e operacionalização dos CdE?”

O inquérito começa por traçar o perfil da empresa (número de funcionários, data de fundação), enquadrando também a evolução do CdE em cada organização (número de versões, data do primeiro código) e outros indicadores de Responsabilidade Corporativa e Social que poderão ser utilizados em futuros estudos. As fases seguintes do questionário foram desenvolvidas com o objetivo de recolher a informação que nos permita perceber as diferentes motivações e os diferentes processos a que recorrem para a formalização da ética.

Com este processo, procura-se verificar de forma independente se as empresas em Portugal estão em conformidade com os requisitos definidos da Norma Portuguesa. Assim o questionário final (disponível no Anexo 1) conta com um total de 84 perguntas, maioritariamente de escala nominal binária, que possibilita uma validação concreta da realidade dos CdE em conformidade com os processos definidos na Norma Portuguesa (Hill, Manuel Magalhães e Hill, Andrew, 2008). Importa salientar que para complementar a ausência de escala na estrutura de perguntas previamente definidas pela APEE e aferir de forma simples a consonância das diferentes fases e dos processos definidos na NPE nos CdE dos entrevistados, a abordagem passou pela contextualização das respostas das instituições entrevistas com um conjunto de perguntas qualitativas e abertas que dão à investigação a possibilidade de analisar através das respostas o cumprimento das evidências mínimas definidas na Norma portuguesa.

O processo de análise das respostas dadas é feito através da validação das mesmas aos 26 requisitos definidos na NPE, referentes às cinco fases do processo de formalização da ética apresentados no capítulo 2.3. Após a verificação das respostas com os conceitos da NPE, será feito um controlo de conformidade com a NPE com base na identificação de evidências nos documentos de formalização da Ética que as empresas partilharam no âmbito deste trabalho.

## 3.2 Amostra

À estruturação do questionário seguiu-se o trabalho de campo que envolveu o contacto e pedido de colaboração a um conjunto de empresas. O universo de empresas selecionáveis partiu da APEE, numa definição de amostra determinada *a priori* (Flick, Uew, 2002),incidindo em organizações que obedecessem a um conjunto de parâmetros pré-definidos: relevância/dimensão no sector, esfera de influência alargada, dimensão internacional, e/ou que tenham/pretendam ter relações institucionais com a APEE. Obteve-se no total resposta de quatro empresas, de acordo com os parâmetros definidos, mas representativas do tecido empresarial a operar em Portugal em cada um dos sectores.

A tabela seguinte apresenta as organizações que, convidadas para o inquérito, responderem em tempo útil, e compreendem os quatro casos de estudo deste trabalho:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Empresas** | http://www.inforxxi.com/wp-content/uploads/2015/04/primaveraFinal.pnghttp://www.bancosdeportugal.info/wp-content/uploads/2014/09/millennium-bcp.jpg | https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c5/Ikea_logo.svg/2000px-Ikea_logo.svg.png | https://media.licdn.com/media/p/8/000/215/2f4/038cdcb.png | http://www.bancosdeportugal.info/wp-content/uploads/2014/09/millennium-bcp.jpg |
| **Sector de Atividade** | Software | Retalho | Retalho | Banca |
| **N.º de Funcionários** | 283 | aprox. 2.000 | 8066 | 5865 |
| **NIPC** | 503140600 | 505416654 | 502607920 | 501525882 |
| **Morada Sede** | Rua Egídio Guimarães, 74, 4719-016 Braga | EN250, R. 28 de setembro, 2660-001 Frielas. Loures | Travessa Teixeira Júnior, nº1 1300-553 Lisboa | Praça D. João I, 28, Porto |
| **Cargo & Departamento do Responsável do Inquérito** | Assessora Administração | Dir. Comunicação Corporativa | Gestora de Responsabilidade Social | Diretor de Área do Compliance Office |
| **Tipologia de Referencial [CdE e/ou Conduta]** | Código de Conduta | Código de Conduta | CdE e Conduta | Código de Conduta |
| **Fundação (entrou em Portugal)** | 1993 | 1943 (2004) | 1961 (1996) | 1985 |

O Milennium BCP (MBCP) é uma das mais relevantes instituições financeiras nacionais. Fundado em 1985, o grupo tem um histórico de fusões e operações em diversas geografias (Millennium Privé na Suiça, Millennium Bank, Polónia, entre outros). Atualmente, o grupo assume a missão de criar valor para os seus clientes através dos seus serviços bancários e financeiros, e mantendo um elevado padrão de conduta e responsabilidade corporativa, com o objetivo de reforço contínuo da sua marca, e do seu relacionamento e confiança com os seus *stakeholders*. O MBCP disponibilizou dois documentos que guiam os temas da ética e que foram utilizados para validar as respostas ao questionário: o Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia e Código de Conduta do Grupo Banco Comercial Português.

O Grupo Auchan, adquiriu em 1996 a cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar em Portugal, é atualmente responsável por empregar cerca de 8000 trabalhadores. A visão da empresa é a de melhorar continuamente o poder de compra e qualidade de vida do consumidor. Valores como transparência, confiança e excelência são assumidos de forma pioneira enquanto princípios de gestão ética e responsável que alicerçam a condução e crescimento do negócio.

Abrindo a primeira loja IKEA em Portugal em 2004, o grupo Sueco é atualmente um dos maiores grupos retalhistas e distribuidores a nível mundial, com 400 lojas em 53 países. O Grupo IKEA aposta numa robusta estratégia de sustentabilidade (People & Planet Positive), processos e mecanismos de controlo internos que formalizaram num Código de Conduta para fornecedores (IWAY Standard). O documento utilizado na análise é o Código de Conduta para Colaboradores.

A Primavera BSS é, das 4 empresas, a instituição que apresenta uma menor dimensão relativa (em número de funcionários e faturação), mas é também a única com capital social inteiramente português. Fundada em Braga em 1993, esta empresa tecnológica é uma das mais bem-sucedidas no mercado nacional, sendo pioneira no desenvolvimento de aplicações informáticas de gestão para empresas de vários sectores. Num dos sectores mais inovadores e dinâmicos, expostos também a grande concorrência internacional, a Primavera BSS definiu um Código de Conduta que guia os princípios de atuação dos seus colaboradores e da instituição perante todos os seus *stakeholders*.

## 3.3 Análise dos Inquéritos/Validação dos Resultados

### 3.3.1 Primavera BSS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Conceitos apresentados pela Norma Portuguesa** | **Resposta ao Inquérito** | **Evidência no Código** | **Citação de evidência** | **Conforme. c/ NP** |
| 3. Planeamento |  |  |  |  |
| 3.1 Compromisso da Gestão | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 3.2 Definição da Responsabilidade da Gestão | Sim | Sim | "O presente Código de Conduta aplica-se a todos os colaboradores da PRIMAVERA, incluindo ao Management (...) do Grupo." | Conforme |
| 3.3 Definição da Visão e Missão da organização | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 3.4 Identificação das Partes Interessadas (Internas e Externas) | Sim | Sim | "A PRIMAVERA pretende dar a todos quantos consigo relacionam, no papel de cliente, fornecedor, parceiro, concorrente, colaborador, candidato ou em qualquer outra situação (…) uma conduta justa, isenta e ética." | Conforme |
| 3.5 Definição do sistema de valores | Sim | Sim | "Código de Conduta destina-se a definir os princípios que norteiam a atuação dos colaboradores do Grupo PRIMAVERA (...) Cidadania; Igualdade; Reserva de Vida Privada; Responsabilidade; Lealdade; Corrupção; Confidencialidade." | Conforme |
| 3.6 Seleção de abordagens, métodos e ferramentas | Sim | Sim | "Deve solicitar a opinião do seu superior hierárquico e/ou do HR Head Manager para obter um parecer sobre a conformidade da situação em causa com os princípios deste Código." | Conforme |
| 4. Elaboração do CdE da organização | Sim | Sim |  | Conforme |
| 4.1 Relação com visão e missão da organização | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 4.2 Definição do âmbito de aplicação do CdE | Sim | Sim | "Código de Conduta destina-se a definir os princípios que norteiam a atuação dos colaboradores do Grupo PRIMAVERA." | Conforme |
| 4.3 Auscultação das partes interessadas (internas e externas) | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 4.4 Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 4.5 Definição de compromissos das pessoas e das organizações | Sim | Sim | Lealdade e Cidadania (e.g. "Permanecer leais à PRIMAVERA"; "não devem aceitar um Segundo Emprego"; "não praticar discriminação"; A PRIMAVERA deve manter um ambiente de trabalho justo, seguro e amistoso"; "A PRIMAVERA subscreve o direito à reserva da Vida Privada do Colaborador".) | Conforme |
| 4.6 Aceitação do CdE | Sim | Sim | "Este Código de Conduta vincula todos os colaboradores." | Conforme |
| 4.7 Identificação de situações-problema | Sim | Sim | e.g. "Divulgar informação confidencial"; "Concertação de preços." | Conforme |
| 5. Implementação e operacionalização do CdE |  |  |  |  |
| 5.1 Definição do papel da Gestão |  |  |  |  |
| 5.1.1 Definição do papel da Gestão na Implementação | Sim | Sim | "Seguir escrupulosamente estes princípios"; "abster-se de atitudes de discricionariedade, hostilização e intimidação"; "em caso de dúvida, deve ser consultado (…) a pessoa responsável por gerir a área funcional." | Conforme |
| 5.1.2 Conceção de um sistema de reconhecimentos de boas práticas | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 5.2 Definição de indicadores e metas para o desempenho ético da organização | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 5.3 Processo de comunicação interna e formação | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 5.4 Processo de comunicação externa | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 5.5 Recolha, registo e tratamento de preocupações/ situações-problema/ denuncias | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 6 Monitorização, verificação de eficácia e melhoria continua |  |  |  |  |
| 6.1 Definição de sistemas de auditoria e controlo | Sim | Sim |  | Conforme |
| 6.1.1 Registos | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 6.1.2 Auditoria interna | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 6.1.3 Outros mecanismos de verificação | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 6.2 Mecanismos de melhoria contínua | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 6.3 Revisão pela Gestão de topo | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 7. Divulgação do desempenho ético da organização |  |  |  |  |
| 7.1 Divulgação a nível interno | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 7.2 Divulgação a nível externo | Não | Não | N/D | N. Conf. |

Verifica-se que a Primavera BSS, representando o sector tecnológico, é de todos os casos de estudo o que detém o CdE com menor aderência aos requisitos da NPE, muito por falta de evidências no CdE. O CdE da Primavera, de cariz eminentemente instrumental, define, no entanto, um conjunto de situações a evitar por todos os *stakeholders*. Por notória falta de planeamento e/ou recursos dedicados ao processo, o CdE da Primavera identifica, por exemplo, as partes interessadas (NP 3.4) e uma clara definição do âmbito e da abrangência (NP 4.1 e 4.2) do documento mas não disponibiliza o mesmo publicamente criando uma barreira adicional aos *stakeholders* externos (potenciais clientes, candidatos, fornecedores) no seu acesso (reflexo da inexistência de estratégia de comunicação externa do mesmo – a que também não conforma).

Os pontos em que a empresa se afasta da Norma por falta de evidência se prendem essencialmente com 3 áreas: definição de critérios de performance do documento (NPE 4.4), a ausência de comunicação e divulgação do documento externa (NPE 5.4); embora a empresa defina as situações-problemas (conforme NPE 4.7), não define o processo de recolha e registo de situações-problemas (NPE 5.5); a monitorização, auditoria e revisão do código (NPE 6); e a análise e divulgação da eficácia do mesmo (NPE 7.2). Estas áreas constituem os conceitos principais de operacionalização e monitorização do código, deixando antever que não existe uma estrutura adequadamente capacitada para antever situações-problemas e a detetar falhas no CdE que possam contribuir para o crescimento e maturidade ética da empresa.

### 3.3.2 IKEA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Conceitos apresentados pela Norma Portuguesa** | **Resposta ao Inquérito** | **Evidência no Código** | | **Citação de evidência** | **Conforme. c/ NP** |
| 3. Planeamento |  |  |  | |  |
| 3.1 Compromisso da Gestão | Sim | Sim | Mensagem do Presidente | | Conforme |
| 3.2 Definição da Responsabilidade da Gestão | Sim | Sim | "Todos os responsáveis devem assegurar que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades ao abrigo do Código." | | Conforme |
| 3.3 Definição da Visão e Missão da organização | Sim | Sim | Capítulo "Partilhas o nosso sonho?" A Visão, O Conceito de Negócio | | Conforme |
| 3.4 Identificação das Partes Interessadas (Internas e Externas) | Sim | Sim | "Todos nós no Grupo IKEA devemos seguir este Código. Este código aplica-se a todos os colaboradores da INGKA Holding B.V. e dos seus subsidiários maioritários." | | Conforme |
| 3.5 Definição do sistema de valores | Sim | Sim | Capítulo "Os valores IKEA" | | Conforme |
| 3.6 Seleção de abordagens, métodos e ferramentas | Sim | Sim | Definição pontos de contacto para auxiliar os colaboradores; IKEA trust line; | | Conforme |
| 4. Elaboração do CdE da organização |  |  |  | |  |
| 4.1 Relação com visão e missão da organização | Sim | Sim | Capítulo "Os valores IKEA" | | Conforme |
| 4.2 Definição do âmbito de aplicação do CdE | Sim | Sim | "O Código de Conduta do Grupo IKEA vai ajudar-nos e orientar-nos no que respeita às nossas atitudes. O Código aborda como nós, enquanto colaboradores do Grupo IKEA, nos relacionamos uns com os outros, com os clientes, visitantes, fornecedores, entidades públicas e todas as outras organizações." | | Conforme |
| 4.3 Auscultação das partes interessadas (internas e externas) | Sim | Sim | "Algumas das decisões [a tomar no dia-a-dia] são difíceis, por isso devemos sempre usar o nosso discernimento e senso comum para agir da forma certa. Desta forma, vivemos os nossos valores, refletindo positivamente a imagem e reputação do Grupo IKEA. Por outras palavras, queremos simplesmente fazer o que é certo – para nós próprios e para o negócio da IKEA." | | Conforme |
| 4.4 Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código | Não | Não | N/D | | N. Conf. |
| 4.5 Definição de compromissos das pessoas e das organizações | Sim | Sim | "Não toleramos o assédio"; "Não aceitamos o consumo de álcool e drogas no trabalho"; " proporcionamos condições de trabalho seguras"; | | Conforme |
| 4.6 Aceitação do CdE | Sim | Sim | "Todos nós no Grupo IKEA devemos seguir este Código. Este código aplica-se a todos os colaboradores da INGKA Holding B.V. e dos seus subsidiários maioritários." | | Conforme |
| 4.7 Identificação de situações-problema | Sim | Sim | Diversos exemplos são partilhados no próprio código (e.g. exemplos de potenciais conflitos de interesses (usar posição para interesses pessoais); Exemplos de ofertas a rejeitar (dinheiro, estadias, serviços pessoais)) | | Conforme |
| 5. Implementação e operacionalização do CdE |  |  |  | |  |
| 5.1 Definição do papel da Gestão |  |  |  | |  |
| 5.1.1 Definição do papel da Gestão na Implementação | Sim | Sim | "Os responsáveis e líderes do Grupo IKEA devem liderar dando o exemplo e promovendo sempre a cultura do senso comum e comportamento ético." | | Conforme |
| 5.1.2 Conceção de um sistema de reconhecimentos de boas práticas | Não | Não | N/D | | N. Conf. |
| 5.2 Definição de indicadores e metas para o desempenho ético da organização | Sim | Não | N/D | | N. Conf. |
| 5.3 Processo de comunicação interna e formação | Sim | Sim | Mensagem do Presidente | | Conforme |
| 5.4 Processo de comunicação externa | Não | Não | N/D | | N. Conf. |
| 5.5 Recolha, registo e tratamento de preocupações/ situações-problema/ denuncias | Sim | Sim | IKEA trust line; instruções diretas no código para contactar superior hierárquico, equipa de Gestão de Risco/RH | | Conforme |
| 6 Monitorização, verificação de eficácia e melhoria continua |  |  |  | |  |
| 6.1 Definição de sistemas de auditoria e controlo | Sim | Sim |  | | Conforme |
| 6.1.1 Registos | Não | Não | N/D | | N. Conf. |
| 6.1.2 Auditoria interna | Não | Não | N/D | | N. Conf. |
| 6.1.3 Outros mecanismos de verificação | Sim | Não | N/D | | N. Conf. |
| 6.2 Mecanismos de melhoria contínua | Sim | Não | N/D | | N. Conf. |
| 6.3 Revisão pela Gestão de topo | Sim | Não | N/D | | N. Conf. |
| 7. Divulgação do desempenho ético da organização |  |  |  | |  |
| 7.1 Divulgação a nível interno | Não | Não | N/D | | N. Conf. |
| 7.2 Divulgação a nível externo | Não | Não | N/D | | N. Conf. |

O sector Retalho, é representando por duas empresas, o IKEA e o Auchan, que apresentam evidências de aderência à NPE. Com um CdE de cariz híbrido (Compromisso) mas com pendente Normativo para a conduta dos colaboradores, o IKEA apresenta conformidade em 15 dos 26 indicadores definidos na NPE. Nas áreas referentes à definição de sistema de boas práticas (NPE 5.1.2) e metas para o desempenho ético (NPE 5.2), comunicação externa (NPE 5.4), monitorização e auditoria da implementação do código (NP 6.1), bem como da medição e divulgação dos resultados a que se propõem com o código (NPE 7), fica aquém da NPE.

Importa por isso dar conta do desalinhamento, no caso do IKEA, entre a informação respondida via inquérito e a falta de evidências no respetivo Código. Dada a estrutura e os exemplos que o IKEA divulga na temática da responsabilidade social que tem apresentado nos últimos anos, estes dados parecem indicar uma sub-representação dos conceitos da NPE no código dado o facto de a empresa ser multinacional e não ter adaptado o documento à NPE. Assim não se pode concluir que poderá o IKEA não ter operacionalmente os processos de planeamento e logística de suporte à estratégia de ética.

### 3.3.3 Auchan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Conceitos apresentados pela Norma Portuguesa** | **Resposta ao Inquérito** | **Evidência no Código** | **Citação de evidência** | **Conforme. c/ NP** |
| 3. Planeamento |  |  |  |  |
| 3.1 Compromisso da Gestão | Sim | Sim | Mensagem do Diretor-Geral | Conforme |
| 3.2 Definição da Responsabilidade da Gestão | Sim | Sim | "No modelo de Governo do Groupe Auchan Portugal existe um órgão com competências e responsabilidades ao nível da supervisão, acompanhamento e implementação das estratégias de ética e responsabilidade na gestão da empresa, o Comité para a Ética e Responsabilidade." | Conforme |
| 3.3 Definição da Visão e Missão da organização | Sim | Sim | Preâmbulo com definição de Missão e Visão | Conforme |
| 3.4 Identificação das Partes Interessadas (Internas e Externas) | Sim | Sim | "É sob a égide destes princípios que a Auchan trabalha, todos os dias, para agir como empresa responsável, para com os/as seus/as Colaboradores/as, os/as seus/as Clientes, os/as seus/as fornecedores/as e Parceiros/as, o Ambiente e a Sociedade como um todo." | Conforme |
| 3.5 Definição do sistema de valores | Sim | Sim | Preâmbulo com definição de Valores | Conforme |
| 3.6 Seleção de abordagens, métodos e ferramentas | Sim | Sim | "Criação do Comité para a Ética e Responsabilidade."; "Auscultação das partes interessadas" | Conforme |
| 4. Elaboração do CdE da organização |  |  |  |  |
| 4.1 Relação com visão e missão da organização | Sim | Sim | "(…) num esforço conjunto com Parceiros que atuam sob os mesmos valores é que conseguiremos garantir um desenvolvimento sustentável da nossa cadeia de valor." | Conforme |
| 4.2 Definição do âmbito de aplicação do CdE | Sim | Sim | "O presente CdE e Conduta aplica-se a todos os/as Colaboradores/as da Auchan Portugal Hipermercados S.A., e das restantes empresas propriedade da Auchan Portugal, SA, a todas as pessoas e empresas que lhes prestam serviço a título permanente ou ocasional, nomeadamente, Fornecedores/as, subcontratados/as, Prestadores/as de Serviços, Subfornecedores/as e a Parceiros/as." | Conforme |
| 4.3 Auscultação das partes interessadas (internas e externas) | Sim | Sim | "Para tal, a Auchan disponibiliza a todas as partes interessadas um meio de denúncia ou reclamação de casos de incumprimento por parte da própria, dos/as seus/as Colaboradores/as ou de outros/as parceiros/as." | Conforme |
| 4.4 Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código | Sim | Sim | "A Auchan deve estabelecer um conjunto de indicadores a controlar e reportar periodicamente, em relatório de atividades não financeiro." | Conforme |
| 4.5 Definição de compromissos das pessoas e das organizações | Sim | Sim | Integridade, Honestidade, Lealdade (e.g. "(...) usando de lealdade para com a empresa e para com os/as restantes colegas."; "Exercer a sua atividade de forma íntegra"; "(...) assegurar registos fidedignos." | Conforme |
| 4.6 Aceitação do CdE | Sim | Sim | "Todos os Colaboradores da Auchan terão formação no presente Código, o qual fará parte integrante do contrato de trabalho"; "Todos os fornecedores deverão assinar o presente Código.” | Conforme |
| 4.7 Identificação de situações-problema | Sim | Sim | e.g. "prática de suborno"; "fraude, manipulação"; "tráfico de influências"; "desfalque". | Conforme |
| 5. Implentação e operacionalização do CdE |  |  |  |  |
| 5.1 Definição do papel da Gestão |  |  |  |  |
| 5.1.1 Definição do papel da Gestão na Implementação | Sim | Sim | "Os/as responsáveis hierárquicos/as devem ser exemplares no cumprimento destas normas e promover a formação, esclarecimento, acompanhamento e avaliação das suas equipas."; "Garantir uma gestão participativa." | Conforme |
| 5.1.2 Conceção de um sistema de reconhecimentos de boas práticas | Sim | Sim | "O recrutamento, promoção, avaliação, remuneração dos Colaboradores deve ter em consideração os princípios subscritos neste Código." | Conforme |
| 5.2 Definição de indicadores e metas para o desempenho ético da organização | Sim | Sim | "A Auchan criou um sistema de gestão para controlar e analisar todas os aspetos anteriores e a melhoria das práticas e indicadores." | Conforme |
| 5.3 Processo de comunicação interna e formação | Sim | Sim | "Todos/as os/as Colaboradores/as da Auchan terão formação no presente Código, o qual fará parte integrante do contrato de trabalho." | Conforme |
| 5.4 Processo de comunicação externa | Sim | Sim | "Auchan promove junto de todos/as os/as seus/as Fornecedores/as, Prestadores/as de Serviço, Subcontratados/as e Parceiros/as a subscrição do presente CdE e Conduta, através da assinatura de uma carta de compromisso." | Conforme |
| 5.5 Recolha, registo e tratamento de preocupações/ situações-problema/ denuncias | Sim | Sim | "Os/as Colaboradores/as devem reportar qualquer comportamento que esteja em conflito com este CdE e Conduta. É garantida a confidencialidade e proteção jurídica de quem reporta, de acordo com regulamentação própria, e um tratamento justo a quem é reportado." "Linha Alerta Colaborador e Parceiro"; | Conforme |
| 6 Monitorização, verificação de eficácia e melhoria continua |  |  |  |  |
| 6.1 Definição de sistemas de auditoria e controlo | Sim | Sim |  | Conforme |
| 6.1.1 Registos | Sim | Sim | "Controlo interno, manutenção de registos e monitorização." | Conforme |
| 6.1.2 Auditoria interna | Sim | Sim | "A Auchan promove auditorias (...)." | Conforme |
| 6.1.3 Outros mecanismos de verificação | Sim | Sim | "A Auchan promove (...) monitorizações (por amostragem e análise de risco)." | Conforme |
| 6.2 Mecanismos de melhoria contínua | Sim | Sim | "A Auchan criou um sistema de gestão para controlar e analisar todas os aspetos anteriores e a melhoria das práticas e indicadores." | Conforme |
| 6.3 Revisão pela Gestão de topo | Sim | Sim | "Fruto da evolução da atividade e da sociedade, este documento sofrerá alterações, sempre que a empresa o considere necessário." | Conforme |
| 7. Divulgação do desempenho ético da organização |  |  |  |  |
| 7.1 Divulgação a nível interno | Sim | Sim | "A Auchan deve estabelecer um conjunto de indicadores a controlar e reportar periodicamente, em relatório de atividades não financeiro." | Conforme |
| 7.2 Divulgação a nível externo | Sim | Sim | "A Auchan deve estabelecer um conjunto de indicadores a controlar e reportar periodicamente, em relatório de atividades não financeiro." | Conforme |

O Grupo Auchan, por sua vez, tem sido pioneiro na abordagem estratégica aos temas da ética e à sua formalização. No caso da primeira organização deste grupo de casos de estudo a lançar o seu CdE, é de salientar, mais que a relação entre o número de funcionários e a aderência à NPE, o compromisso que a organização tem com a Norma ISO 26000, a Declaração Universal dos Direitos do Homem, a Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho e os princípios orientadores da OCDE em matérias de EE.

O Auchan confirmou não ter utilizado a NPE na elaboração do seu CdE mas parece recolher as sinergias do trabalho realizado para as certificações acima. Isto permite-lhe validar todos os requisitos de elaboração, implementação, monitorização, auditaria e divulgação do documento de ética de acordo a NPE.

O CdE do Auchan é o único que se autodenomina Código de Conduta e Ética, demostrando ser a única organização com um Código de Compromisso que equilibra as vertentes Normativas e Instrumentais da TdS. Aos 26 parâmetros apresentados na NPE, o Auchan demonstra total aderência e respetivas evidências no seu CdE.

### 3.3.4 Millennium BCP

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Conceitos apresentados pela Norma Portuguesa** | **Resposta ao Inquérito** | **Evidência no Código** | **Citação de evidência** | **Conforme. c/**  **NP** |
| 3. Planeamento |  |  |  |  |
| 3.1 Compromisso da Gestão | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - "Artigo 2º - Composição da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia". | Conforme |
| 3.2 Definição da Responsabilidade da Gestão | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - "Artigo 4º - Competências da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia" (e.g. Recomendar a adoção pelo C.A. das políticas, em consonância com os princípios éticos (...))." | Conforme |
| 3.3 Definição da Visão e Missão da organização | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 3.4 Identificação das Partes Interessadas (Internas e Externas) | Sim | Sim | Código de Conduta - "Código é aplicável aos membros dos órgãos de admin. e de fiscalização, a todos os colaboradores (...)". | Conforme |
| 3.5 Definição do sistema de valores | Sim | Sim | Código de Conduta - Artigo 3º - Princípios de Conduta | Conforme |
| 3.6 Seleção de abordagens, métodos e ferramentas | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - Criação da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia a quem compete recomendar "adoção das políticas de ética"; "regras e procedimentos" | Conforme |
| 4. Elaboração do CdE da organização |  |  |  |  |
| 4.1 Relação com visão e missão da organização | Sim | Sim | Código de Conduta - Preâmbulo - interliga gestão e conduta ética de excelência, com confiança dos clientes no sector dos serviços financeiros | Conforme |
| 4.2 Definição do âmbito de aplicação do CdE | Sim | Sim | Código de Conduta - Artigo 1º - Âmbito de Aplicação | Conforme |
| 4.3 Auscultação das partes interessadas (internas e externas) | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 4.4 Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 4.5 Definição de compromissos das pessoas e das organizações | Sim | Sim | Código de Conduta - Capítulo I - Deveres Gerais de Conduta (e.g. "Dever de Segredo"; "Dever de Diligência, Cooperação e Transparência"). | Conforme |
| 4.6 Aceitação do CdE | Sim | Sim | Código de Conduta -"Aquando da contratação de colaboradores, é subscrita declaração de compromisso para com os princípios e regras de conduta consignadas no Código". | Conforme |
| 4.7 Identificação de situações-problema | Não | Sim | Código de Conduta - e.g. "Não aceitar ofertas de valor estimado igual ou superior a 150€"; Não divulgar informação pessoal ou dados bancários de clientes. | Conforme |
| 5. Implementação e operacionalização do CdE |  |  |  |  |
| 5.1 Definição do papel da Gestão |  |  |  |  |
| 5.1.1 Definição do papel da Gestão na Implementação | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - Artigo 4º - Competências | Conforme |
| 5.1.2 Conceção de um sistema de reconhecimentos de boas práticas | Sim | Não | N/D | N. Conf. |
| 5.2 Definição de indicadores e metas para o desempenho ético da organização | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - Artigo 4º - Competências, alínea g) - | Conforme |
| 5.3 Processo de comunicação interna e formação | Sim | Sim | Código de Conduta - "O Código será objeto de divulgação (...) a cada colaborador através de endereço eletrónico" | Conforme |
| 5.4 Processo de comunicação externa | Não | Sim | Código de Conduta - "O Código será objeto de divulgação em www.millenniumbcp.pt (...)" | Conforme |
| 5.5 Recolha, registo e tratamento de preocupações/ situações-problema/ denuncias | Não | Sim | Código de Conduta - Artigo 21º - Participação de irregularidades (canal de comunicação eletrónico, garantia de confidencialidade) | Conforme |
| 6 Monitorização, verificação de eficácia e melhoria continua |  |  |  |  |
| 6.1 Definição de sistemas de auditoria e controlo | Sim | Sim |  | Conforme |
| 6.1.1 Registos | Não | Não | N/D | N. Conf. |
| 6.1.2 Auditoria interna | Não | Sim | Código de Conduta - "O Grupo dispõe de uma direção de auditoria interna que zela pela supervisão e coordenação geral das atividades" | Conforme |
| 6.1.3 Outros mecanismos de verificação | Não | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - Artigo 5º - Prestação de serviços externos - "pode contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem (...) no exercício das suas funções" | Conforme |
| 6.2 Mecanismos de melhoria contínua | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário de Ética e Dentrologia - Arigo 4º, alínea d) - "Avaliar a função de Compliance, apreciando os procedimentos instituídos e os incumprimentos verificados;" | Conforme |
| 6.3 Revisão pela Gestão de topo | Sim | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - Artigo 4º - Competências - "um relatório a submeter ao C.A. Sobre avaliação e monitorização da estrutura, princípios éticos" | Conforme |
| 7. Divulgação do desempenho ético da organização |  |  |  |  |
| 7.1 Divulgação a nível interno | Não | Sim | Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia - Artigo 4º - Competências - "Colaborar na elaboração do Relatório Anual do Governo Societário (...)" | Conforme |
| 7.2 Divulgação a nível externo | Não | Não | N/D | N. Conf. |

No sector Banca, representado pelo MBCP, analisa-se um CdE com uma estrutura diferenciada da dos restantes e uma aderência bastante forte à NPE. O MBCP apresenta um código de ética num formato rígido, que se assemelha a um contrato de cariz legal. Tem portanto um forte pendor Normativo. No entanto, e apesar da sólida estrutura do CdE, existem discrepâncias significativas entre a resposta ao questionário e as evidências obtidas na análise dos documentos, defendendo políticas de ética onde não foi possível encontrar evidência.

O MBCP não apresenta evidências em apenas 6 dos 26 indicadores definidos na NPE, e é a segunda organização que evidencia a conformidade do seu CdE aos conceitos preconizados na NPE. As áreas em falha de conformidade são as de Definição de Missão (NPE 3.3) e Auscultação das Áreas interessadas (NPE 4.3). Tal como o IKEA, o MBCP também não apresenta evidências na Definição de métricas para a elaboração do CdE (NPE 4.4), na Definição de sistema de boas práticas (NPE 5.1.2), monitorização e auditoria da implementação do código (NP 6.1.1), bem como da medição e divulgação externa dos resultados a que se propõe com o código (NPE 7.2).

Retira-se, no entanto, um conjunto de evidências no documento do MBCP que contradizem respostas negativas ao inquérito, mostrando uma possível abrangência maior à que o próprio banco reconhece. Esta situação poderá ser explicada pelo desconhecimento do responsável pela resposta ao inquérito ou a criação de um documento de ética mais completo mas cuja operacionalização interna das áreas em falta (Identificação e tratamento de situações-problema NPE 4.7 e 5.5; processo de comunicação externa NPE 5.4; auditoria interna e auditoria externa NPE 6.1.2 e 6.1.3; divulgação de resultados externos NPE 7.2) revele falhas no processo.

# 4. Conclusão

O presente trabalho permite concluir que as quatro empresas em estudo se encontram em diferentes graus de maturidade na sua abordagem à Ética. Dos casos de estudo apresentados, 75% das empresas conseguem demonstrar fortes evidências de aderência aos requisitos da NPE.

Identificamos em três dos quatros CE as mesmas não conformidades e falha na apresentação de evidências nas mesmas áreas da NPE. São estas a Definição de Atributos Quantificáveis para a elaboração do Código (NPE 4.4), a Conceção de um sistema de reconhecimento de boas práticas (NPE 5.1.2), Definição de Sistemas de Registos (NPE 6.1.1) e a Divulgação externa (NPE 7.1.2). Sobressai também que as evidências relativas aos processos inerentes à monitorização, verificação de eficácia e melhoria contínua dos CdE (Capítulo 6 da NPE) são omissas em 50% dos CE (Primavera e IKEA).

Analisando as áreas em que organizações mais falham, conclui-se serem transversais a todos os sectores em análise, e dizerem respeito à divulgação pública dos resultados da implementação do CdE, ou que dizem primariamente respeito a processos de monitorização e controlo que exigem métricas concretas de sucesso/insucesso e respetiva alocação de recursos humanos para a monitorização (e portanto um fator económico não internalizado no projeto).

Estas evidências propiciam um repensar da abordagem à ética das organizações, que devem olhar para a NPE para suprimir os obstáculos que a falta de outras referências poderiam criar. Sendo o propósito das empresas o de evoluir na atuação ética, as empresas têm na NPE um guia que os apoia de forma concreta e linear, identificando para cada área as vantagens relativas ao investimento na redefinição dos pressupostos do CdE, nos pontos de não conformidade.

A NPE oferece às empresas que atuam em Portugal um quadro normativo único que detalha os cinco conceitos-chave que permitem às organizações formalizar a Ética de forma estratégica e alavancar os CdE na persecução dos seus superiores valores e interesses.

Com efeito, utilizando a NPE as organizações podem retirar indicações construtivas na tarefa de revisão da ética e criar mecanismos de autoavaliação criteriosa no cumprimento de todos os requisitos, de definição dos processos de monitorização, avaliação e divulgação dos resultados e melhoria dos seus Códigos de Ética.

No presente trabalho, três das quatro organizações em estudo afirmaram a posteriori (via email) não ter utilizado a NPE no processo de formalização da ética. Esta informação possibilita a extrapolação de que poderá fazer sentido uma campanha de divulgação da NPE que sensibilize as organizações para as vantagens de utilizar a mesma para colmatar as áreas em que falham na operacionalização da ética.

Resultado deste trabalho é também ser possível inferir-se uma correlação positiva entre o número global de funcionários e o número de requisitos em conformidade com a NPE. Predispõem assim os dados a concluir que um número elevado de funcionários poderá implicar uma melhor gestão de recursos humanos, uma maior atenção ao processo ético e, portanto, uma maior aderência ao plano da NPE. Esta relação fica pendente de um estudo mais aprofundado que amplifique a Base de Dados aqui criada e a amostra selecionada.

Não foi possível concluir neste trabalho qualquer relação entre o tipo de Código de Ética (Normativo, Instrumental, Compromisso) e uma mais forte aderência à NPE.

# 5. Referências Bibliográficas

Abreu, Rute, David, Fátima David e Crowther, David (2005) Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior, Corporate Governance: The international journal of business in society Vol. 5. Emerald Group Publishing, pp 3-18

Bilhim, João (2014), *As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética*, Revista Seqüência (Florianópolis) nº 69. Editada pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da UFSC, pp 61-82

Blanchard, Kenneth e Peale, Norman Vincent (1988), *The Power of Ethical Management.* William Morrow & Co., pp 86-129

Clavet, Rémi, de Castro, Gregorio, Daugareilh, Isabelle, Duplessis, Isabelle, Gravel, Eric, Henrÿ, Hagen, Javillier, Jean-Claude, Linnik, Marianna, Thorsen, Sune Skadegaard, Gao, Yun, Zack, Arnold M. (2006), *IILS Research series 116: Governance, International Law & Corporate Social Responsibility*

Commission of The European Communities (2001), *Green Paper COM 2001 366 final – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*

Cone Communications (2015), *Ebiquity Global CSR Study.* Disponível em <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study>

Donaldson, Thomas e Preston, Lee (1995), *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implication*. Academy of Management Review, pp 65-91

Félix, António Bagão, Leite, António Pinto, Rego, Arménio, Santos, Filipe, Cabral, Francisco Sarsfield, de Assunção, João Borges, das Neves, João César, do Amaral, João Ferreira, Cadete, Joaquim, Cardoso, José Luís, Reis, José, Fontoura, Maria Paula, Pinto, Mário, Gouveia, Miguel, Pina e Cunha, Miguel, Valério, Nuno (2017) *Ética Aplicada, Economia (Coordenação Maria do Céu Patrão Neves e João César das Neves).* Edições 70, pp 155-175; pp 311-328

Flick, Uwe (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica.* Monitor, pp 39-74

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (2004), *Primeiros Passos - Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*

Hill, Andrew e Hill, Manuela Magalhães (2008), *Investigação Por Questionário.* Edições Sílabo, pp 83-117

Mercier, Samuel (2003), *A Ética Nas Empresas*. Edições Afrontamento, pp 12-60

Moreira, José Manuel (1999), *A Contas Com A Ética Empresarial*

Pina e Cunha, Miguel, Cabral-Cardoso, Carlos, Gonçalves, Helena, da Costa, Nuno Guimarães, Rego Arménio (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável.* Editora RH, Capítulo 6 – Códigos de Ética e de Conduta, pp 99, 265-286.

Rocha, Acílio Estanqueiro, Martins, António Manuel, Morujão, Carlos, Reimão, Cassiano, Gracia, Diego, Renaud, Isabel, Rosas, João Cardoso, de Brito, José Henrique Silveira, Ferreia, José Manuel Carmo, Portocarrero, Maria Luísa, Jorge, Maria Manuel, Coutinho, Maria Pereira, Renaud, Michel, Galvão, Pedro, Vélez-Rodrigues, Ricardo (2016) *Ética, Dos Fundamentos Às Práticas (Coordenação Maria do Céu Patrão Neves).* Edições 70

Schwartz, Mark S. (2002) *A Code of Ethics for Corporate Codes of Ethics*. Journal of Business Ethics, 41: pp 27–43

NP 44601-1 – Ética nas organizações: Parte 1- Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de éticas nas organizações (2007) CT 165 APEE (Instituto Português da Qualidade)

NP 4460-2 – Ética nas organizações: Parte 2- Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações (2010), CT 165 APEE (Instituto Português da Qualidade)

Código de Conduta Do Grupo IKEA (2012)

Código de Ética e Conduta da Auchan Portugal (2015)

Código de Conduta Primavera BSS (2012)

Código de Conduta Do Grupo Banco Comercial Português (2017)

Regimento da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia (2015)

# 6. Anexos

## Anexo 1: Questionário e Respostas dos Casos de Estudo

Os dados sem tratamento e o questionário elaborado em formato digital são disponibilizados pelo autor a pedido.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perguntas** | **Primavera BSS** | **IKEA** | **Auchan** | **Millennium BCP** |
| 0.1 A organização tem um CdE? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 0.1.1 Em caso negativo, já teve algum no Passado? |  |  |  |  |
| 0.2 Quantas versões do CdE já existiram? | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 0.2.1 Quando foi publicado o primeiro CdE da Organização? | formalmente em janeiro de 2011 | 2012 | 2005 | 2013 |
| 0.3 Há quanto tempo está publicada a mais recente versão do CdE da organização? | 5 anos | 5 anos | 2 anos | Há 7 meses |
| 0.4 Em média quão regularmente é revisto e publicado o CdE? | Não tenho conhecimento | Foram publicados aditamentos (social media, politica de viagens e despesas pessoais, politica de utilização de desconto de colaborador, etc) mas o documento base não sofreu revisões profundas | Sempre que necessário | Anualmente |
| 1.1 A Gestão de Topo assumiu a elaboração e implementação do CdE como uma medida estratégica e prioritária para a Organização? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.2 A Gestão de Topo definiu um plano concreto para a elaboração e implementação do CdE com a atribuição de responsabilidades e a definição de meios afetos e respetivos prazos? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.3 Foi formalizada a definição da visão e missão da organização? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.4 Foram identificadas as partes interessadas [internas e externas] da organização? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.5 Foi definido um sistema de valores [interno e externo] da organização? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.6 Foram selecionadas abordagens, métodos e ferramentas para elaborar e implementar o CdE? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.6.1 Em caso afirmativo, especifique com exemplos: |  | A IKEA é uma empresa internacional, presente em 28 países. A delegação portuguesa aplica, adapta e implementa integralmente todos os planos globais relacionados com o positionamento (interno e externo) e recursos humanos. | 1ª versão contou com o apoio de uma empresa consultora; 2ª versão teve em conta a Carta de Ética emanada pela Auchan Holding (a nível internacional), bem como, o objetivo de dar resposta aos referenciais normativos e princípios que a empresa subscreve (ver Ambito de aplicação e objetivo). |  |
| 1.7 Existe um departamento específico que lide com planeamento, elaboração e publicação dos Códigos de Ética? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 1.7.1 Se sim, qual? | Departamento de Recursos Humanos | Recursos Humanos e Comunicação Corporativa (responsável pela Com. Interna) | Comunicação e Responsabilidade Corporativa | Secretariado da Sociedade |
| 1.7.2 Se não, que departamento/s foi/foram indicado/s para liderar o processo? |  |  |  |  |
| 1.8 Quais eram as expectativas ou os objectivos principais da organização com a elaboração e implementação do CdE? | Definir os princípios que norteiam a atuação dos colaboradores das empresas do Grupo PRIMAVERA, para construir e manter uma reputação e um bom nome, cuja solidez se baseie na boa-fé, imparcialidade e responsabilidade, e que esteja presente em todas as actividades ou decisões. | 1. reforço da cultura e valores da empresa; 2. alinhamento interno da conduta e comportamentos com os valores da empresa; 3. clarificação das expetativas da organização em relação ao comportamento invididual de cada colaborador | Demonstrar que a APH é uma empresa comprometida com os Princípios de Gestão Ética e Responsável bem como influenciar e envolver todas as suas partes interessadas na sua missão e valores | A conduta e a gestão ética dos negócios é um fator determinante para o desenvolvimento e crescimento das empresas e fundamental na tomada de decisões, designadamente das instituições financeiras, proporcionando benefícios tais como a fidelização de Clientes, a satisfação das expetativas dos Clientes internos e externos, a diferenciação positiva de entre as demais empresas e a consolidação reputacional. |
| 2.1 O CdE está alinhado com a visão e a missão da organização? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2.2 Foi definido o âmbito de aplicação do CdE? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2.2.1 Em caso afirmativo, qual a abrangência? [Aplicação a toda a organização] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2.2.1 Em caso afirmativo, qual a abrangência? [Aplicação a mercados em que opera] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2.2.1 Em caso afirmativo, qual a abrangência? [Aplicação ao impacto dos serviços e produtos da organização] | Sim | Não | Sim | Sim |
| 2.2.2 Existe subsidiariedade? [Códigos deontológicos aplicáveis] | Não | Não | Não | Não |
| 2.2.2 Existe subsidiariedade? [Códigos setoriais aplicáveis] | Não | Não | Sim | Não |
| Em caso afirmativo que códigos Deontológicos/Sectoriais utilizam? |  |  | Convenção Coletiva de Trabalho |  |
| Em caso afirmativo que códigos Deontológicos/Sectoriais utilizam? [Reuniões com os seus representantes] |  |  |  |  |
| Em caso afirmativo que códigos Deontológicos/Sectoriais utilizam? [Sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos específicos do CdE] |  |  |  |  |
| 2.2.2.1 Outros. |  |  |  |  |
| 2.3 Foi garantida a auscultação das partes interessadas [internas e externas] relevantes? | Sim | Sim | Sim | Não |
| 2.3.1 Em caso afirmativo, como? [Inquéritos Específicos] | Não | Não | Sim | Não |
| 2.3.1 Em caso afirmativo, como? [Reuniões com os seus representantes] | Sim | Sim | Sim | Não |
| 2.3.1 Em caso afirmativo, como? [Sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos específicos do CdE.] | Não | Sim | Sim | Não |
| 2.3.1 Outros |  | Reuniões de apresentação e esclarecimeento | Reuniões do Comité de Ética da APH; Reuniões ao nível da Auchan Holding |  |
| 2.4 Foram definidos atributos quantificáveis, de forma a avaliar o trabalho desenvolvido? | Não | Não | Sim | Não |
| 2.5 Foram definidos os compromissos que todos os elementos da Organização devem assumir? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2.6 Descreva o processo de adesão dos colaboradores ao CdE | Foi dado um exemplar a cada colaborador, para que este documento esteja acessível no dia a dia. A adesão da organização ao mesmo foi linear já que o mesmo espelha os valores já conhecidos e assimilados. | O codigo de conduta está intimamente relacionado com os valores da empresa - todos os colaboradores recebem formação / informação regular acerca da cultura e valores. Todos os novos colaboradores têm uma formação acerca do CC e anualmente é um tema abordado por cada manager com as suas equipas. | Todos os colaboradores assinam o CdE e Conduta (obrigatório) quando iniciam uma relação contratual com a empresa. Têm, ainda, formação sobre o mesmo. | Não há nota de discordâncias |
| 2.7 Em que momento é feito o processo de adesão dos colaboradores ao CdE? | Onboarding/Formação dos Funcionários (Primeiros 3-6 meses) | Assinatura de Contrato (Momento Zero), Onboarding/Formação dos Funcionários (Primeiros 3-6 meses), Depois do processo de Formação inicial (Após os primeiros 6 meses) | Assinatura de Contrato (Momento Zero) | Onboarding/Formação dos Funcionários (Primeiros 3-6 meses) |
| 2.8 Foi incentivada a adesão voluntária dos colaboradores ao CdE? | Sim | Sim | Sim | Não |
| 2.9 O CdE identifica situações-problema? | Sim | Sim | Sim | Não |
| 2.9.1 Em caso afirmativo, em que áreas funcionais? | Recursos Humanos, área comercial, administrativa e financeira | recrutamento e relacionamento interno (discriminação, assédio, privacidade, sustentabilidade...); Consumo de drogas e álcool; Relações externas (representação da marca, conflitos de interesses, corrupção, ofertas, ...) | Ao nível do cap. 1 - A ética e a transparência; do cap. 3. Comércio responsável; do cap. 3. A boa conduta no ambiente de trabalho. |  |
| 3.1 A Gestão de Topo assume o compromisso de liderar e acompanhar, de forma ativa, direta e visível, o processo de implementação do CdE? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.1.1 Em caso afirmativo, como? [Comunicação dirigida a toda a Organização] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.1.1 Em caso afirmativo, como? [Promoção e participação em formações, reuniões formais e informais] | Não | Sim | Sim | Sim |
| 3.1.1 Em caso afirmativo, como? [Conceção de um sistema de reconhecimento de boas práticas] | Sim | Não | Sim | Sim |
| 3.1.1 Outros. |  |  | A constituição de um Comité de Ética; Criação de um mecanismo que pode ser utilizado de forma anónima por colaboradores e parceiros. Elaboração de uma cartografia de riscos em todas as atividades. |  |
| 3.2 Foram definidos indicadores-chave, adaptados à realidade da Organização, que permitem avaliar a eficácia do CdE? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Inquéritos] | Não | Sim | Sim | Não |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Auscultação direta de grupos representativos] | Sim | Não | Sim | Não |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Reconhecimentos externos por boas práticas da organização] | Sim | Não | Sim | Sim |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Sistema de avaliação de desempenho e competências] | Sim | Sim | Não | Sim |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Contenciosos com colaboradores, clientes, fornecedores e entidades reguladoras] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.2.1 Em caso afirmativo, quais? [Multas, coimas ou outras penalizações] | Sim | Não | Sim | Não |
| 3.2.1 Outros indicadores-chave |  |  | % de colaboradores formados (tanto ao nível dos grupos operacionais como chefias); realização de auditorias SA8000 e sociais a fornecedores; realização de auditorias externas e internas SA8000 a colaboradores. |  |
| 3.3 Existe um plano de comunicação interna e formação sobre o CdE? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.3.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano? [Newsletters] | Não | Não | Sim | Não |
| 3.3.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano? [Sessões de Formação] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 3.3.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano? [Materiais/Cursos on-line ou na Intranet (ou equivalente)] | Não | Sim | Sim | Sim |
| 3.3.1 Outras iniciativas |  |  |  |  |
| 3.3.2 Qual a periodicidade das comunicações internas sobre o CdE? [Mensal] | Não | Sim | Não | Não |
| 3.3.2 Qual a periodicidade das comunicações internas sobre o CdE? [Trimestral] | Não | Não | Não | Não |
| 3.3.2 Qual a periodicidade das comunicações internas sobre o CdE? [Semestral] | Não | Não | Sim | Sim |
| 3.3.2 Qual a periodicidade das comunicações internas sobre o CdE? [Anual] | Não | Não | Não | Sim |
| 3.3.2 Outra periodicidade? | É feita aquando da formação on-boarding de novos colaboradores | Sempre presente on-line e nos planos de formação | Sempre que necessário | Não |
| 3.4 Existe um plano de comunicação externa sobre o CdE da Organização? | Não | Não | Sim | Não |
| 3.4.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano? [Newsletters] | Não | Não | Não | Não |
| 3.4.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano? [Sessões de Formação] | Não | Não | Não | Não |
| 3.4.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano? [Materiais on-line para o público] | Não | Não | Não | Não |
| 3.4.1 Outras iniciativas |  |  | Relatório de sustentabilidade |  |
| 3.4.2 Qual a periodicidade das comunicações externas sobre o CdE? [Mensal] | Não | Não | Não | Não |
| 3.4.2 Qual a periodicidade das comunicações externas sobre o CdE? [Trimestral] | Não | Não | Não | Não |
| 3.4.2 Qual a periodicidade das comunicações externas sobre o CdE? [Semestral] | Não | Não | Não | Não |
| 3.4.2 Qual a periodicidade das comunicações externas sobre o CdE? [Anual] | Não | Não | Sim | Não |
| 3.4.2 Outra periodicidade? |  |  |  |  |
| 3.5 Foi implementado um sistema interno eficaz para registar e monitorizar eventuais incumprimentos ou comportamentos desalinhados com o CdE? | Não | Sim | Sim | Não |
| 3.5.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Endereço de e-mail e/ou linha telefónica gratuita para uso interno e externo] | Não | Sim | Sim | Não |
| 3.5.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Criação de um comité interno de análise] | Não | Sim | Sim | Não |
| 3.5.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Nomeação de um Provedor de Ética externo à Organização] | Não | Não | Não | Não |
| 3.5.1 Outros mecanismos? |  |  | Convite a uma professora do ISCTE-IUL e de um representante acionista para pertencer ao Comité de Ética |  |
| 4.1 Existe um sistema de auditoria e controlo do CdE? | Não | Sim | Sim | Não |
| 4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Registos] | Não | Não | Sim | Não |
| 4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Auditoria Interna] | Não | Não | Sim | Não |
| 4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Auditoria Externa] | Não | Não | Sim | Não |
| 4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Inquéritos] | Não | Sim | Sim | Não |
| 4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Fóruns de opinião] | Não | Sim | Sim | Não |
| 4.1.1 Outros mecanismos criados |  |  |  |  |
| 4.2 Existem mecanismos de melhoria contínua? | Não | Sim | Sim | Sim |
| 4.2.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Ações de comunicação para potenciar o entendimento do CdE] | Não | Não | Sim | Sim |
| 4.2.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Ações de sensibilização e formação regular sobre aspetos a melhorar] | Não | Sim | Sim | Sim |
| 4.2.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados? [Grupos de trabalho para identificar situações-problema / eliminar ou minimizar as suas causas] | Não | Não | Sim | Não |
| 4.2.1 Outros mecanismos de melhoria contínua |  |  |  |  |
| 4.3 A Gestão de Topo está envolvida, de forma ativa e regular, na análise de eficácia do CdE? | Não | Sim | Sim | Sim |
| 4.3.1 Que ações toma a Gestão de Topo na análise e apreciação da eficácia do CdE? | A Gestão de Topo foi um dos construtores do código vigente | Análise regular de inquéritos internos; análise de cada caso suspeito de contrariar o código de conduta | Dependente da constatação. Periódicamente são feitos pontos de situação sobre a "ética e a transparência" ao Comité de Direção da Auchan Portugal Hipermercados. | Monitorizando a existência de factos que podem constituir uma violação do CdE. |
| 4.4 Existe um processo de divulgação interna, continua e abrangente, do desempenho ético da Organização? | Não | Não | Sim | Não |
| 4.5 Existe um processo de divulgação externa, contínua e abrangente, do desempenho ético da Organização | Não | Não | Sim | Não |
| 4.6 Que análise faz a Gestão de Topo do impacto da adopção do CdE na organização? [Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição] | Não | Sim | Sim | Não |
| 4.6 Que análise faz a Gestão de Topo do impacto da adopção do CdE na organização? [Alterações no funcionamento das operações da empresa] | Não | Sim | Sim | Sim |
| 4.6 Que análise faz a Gestão de Topo do impacto da adopção do CdE na organização? [Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores] | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 4.6 Que análise faz a Gestão de Topo do impacto da adopção do CdE na organização? [Impacto nos resultados da empresa] | Não | Não | Não | Sim |
| 4.6 Outros impactos |  |  |  |  |
| 4.6.1 Considera esses impactos/alterações positivas ou negativas? [Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição] | Positiva | Positiva | Positiva | Positiva |
| 4.6.1 Considera esses impactos/alterações positivas ou negativas? [Alterações no funcionamento das operações da empresa] | Positiva | Positiva | Positiva | Positiva |
| 4.6.1 Considera esses impactos/alterações positivas ou negativas? [Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores] | Positiva | Positiva | Positiva | Positiva |
| 4.6.1 Considera esses impactos/alterações positivas ou negativas? [Impacto nos resultados da empresa] | Positiva | Positiva | Negativa | Positiva |
| 4.6.1 Outros impactos (Positivos ou Negativos) |  | Atratividade enquanto empregador (número de candidaturas e qualidade das mesmas) |  |  |
| 4.7 Considera que a adopção de um CdE pode ser um diferenciador positivo em situações competitivas? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 4.7.1 Se sim, qual o impacto/resultado obtido? [Registo documental diferenciador (CdE) em fases iniciais de Concursos Públicos/RFPs).] | Não | Não | Sim | Sim |
| 4.7.1 Se sim, qual o impacto/resultado obtido? [Passagem a Shortlist em concurso público/RFP] | Sim | Não | Sim | Sim |
| 4.7.1 Se sim, qual o impacto/resultado obtido? [Conclusão bem-sucedida de negócio/contratos] | Sim | Não | Sim | Sim |
| 4.7.1 Outros impactos/resultados |  | Perceção do consumidor; Atratividade enquanto empregador | Alinhamento de valores e principios; controlo da cadeia de valor; gestão de recursos humanos responsável |  |
| 4.8 A organização faz parte do Dow Jones Sustainability Index World (DJSIW)? | Não | Não | Não | Sim |
| 4.8.1 Em caso negativo, tendo em conta a vertente de sustentabilidade de longo prazo e as componentes ambientais e sociais que o DJSIW reconhece e apresenta aos investidores, considera a organização fazer parte deste Índice? | Não | Não | Não |  |
| 4.8.2 Que passos estão a ser tomados para a inclusão da empresa neste Índice nos próximos 2 anos? |  |  |  |  |