

MECANISMOS DE DENÚNCIA DE IRREGULARIDADES

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DO EUROCADRES



ÍNDICE

PREFÁCIO	3
Martin Jefflén	
PARTE I — PANORAMA DA DENÚNCIA DE IRREGULARIDADES	5
1. Como chegámos aqui – Breve histórico da Diretiva da UE	5
2. O que é a denúncia de irregularidades e porque é importante?	6
3. Quadro jurídico — princípios da nova diretiva da UE	8
4. O papel das entidades reguladoras	12
5. O papel dos Sindicatos	14
PARTE II — GUIA DE BOAS PRÁTICAS POR ETAPAS	17
1. Disposições internas e cultura de «falar livremente»	17
2. Liderança	18
3. Políticas e procedimentos	19
4. Sessões informativas e Formação de Chefias	20
5. Orientação para o pessoal	20
6. Auditoria e acompanhamento: como saber se está a funcionar	21
PARTE III — COMO ATENDER A PESSOA DENUNCIANTE NA PRÁTICA	22
1. Boas práticas para Quadros de empresa – cinco questões que devem colocar-se	22
2. Questões delicadas	26
3. Dicas práticas para Quadros de empresa e Representantes Sindicais	29
ANEXO 1 Estudos de casos	31
ANEXO 2 Perguntas frequentes	36
ANEXO 3 Modelo de política	38



PREFÁCIO

A DENÚNCIA DE IRREGULARIDADES É UMA QUESTÃO SINDICAL

MARTIN JEFFLÉN

Corrupção, desvio de fundos públicos, poluição ambiental, perigo para a vida e para a saúde pública, negligência de doentes e pessoas cuidadoras, ameaças à saúde e segurança dos trabalhadores e das trabalhadoras. Quando os denunciantes se manifestam, fazem-no para corrigir irregularidades. Profissionais e dirigentes, membros do Eurocadres ou de outros sindicatos, são muitas vezes as primeiras pessoas a conhecer estas irregularidades nas empresas, nos serviços públicos e nas organizações. Assumir o papel de chefia ou de profissional nunca deveria corromper a possibilidade de se comportar de forma ética no local de trabalho. Por esse motivo, é essencial que haja formas de falar com segurança sobre irregularidades, tanto no local de trabalho, como diretamente junto das entidades reguladoras.

Considerando que a denúncia de irregularidades pode ser um instrumento tão vital para profissionais e dirigentes, é evidente que também é nossa responsabilidade trabalhar no sentido de melhorar a proteção de denunciantes. Não foi por acaso que, a partir de 2013, a proteção jurídica de denunciantes passou a fazer parte das iniciativas do Eurocadres e tem, por conseguinte, estado na ordem do dia, tendo-se trabalhado mais ativamente nesta matéria desde 2015/2016, quando iniciámos a plataforma de denúncia de irregularidades [WhistleblowerProtection.EU](https://www.whistleblowerprotection.eu).

Após vários anos de trabalho árduo, existe agora uma diretiva da UE para proteger denunciante de irregularidades. Esta diretiva confere, simultaneamente, uma oportunidade e uma responsabilidade aos sindicatos em geral, e não apenas aos que representam quadros e pessoal de gestão. O primeiro passo após a adoção de uma diretiva é a sua transposição. A diretiva apresenta falhas, tal como a maior parte das leis, e a maior parte dessas falhas poderão ser corrigidas se forem devidamente tidas em conta na transposição. É aqui que reside realmente uma primeira oportunidade para os sindicatos, porque se estes tiverem capacidade de influenciar as legislações nacionais elaboradas com base na diretiva, poderão melhorar consideravelmente o processo da proteção de denunciante.

Uma segunda oportunidade traduz-se na mudança do paradigma cultural que a denúncia de irregularidades comporta. É bom para os/as nossos/as associados/as que as empresas cumpram elevados padrões de ética e responsabilidade social. É também benéfico para a sociedade em geral. Queremos, por conseguinte, promover uma cultura de transparência e responsabilização nas empresas e nas organizações Europeias. O objetivo é, obviamente, que as irregularidades não ocorram, ou termos a possibilidade de as corrigir antes de alguém precisar de apresentar alguma denúncia. Mas até que tal aconteça, precisaremos que todos/as assumam a sua responsabilidade de denunciar irregularidades.

Os sindicatos que ainda não estão preparados para apoiar membros denunciante devem trabalhar no sentido de melhorar a sua capacidade para o fazer. O presente guia, que é o resultado da boa colaboração com a *PROTECT*, que também fez parte do projeto *WhistleblowerProtection.EU*, é um dos principais contributos da Eurocadres para este importante trabalho.

Martin Jefflén

Presidente

Novembro 2020

PARTE I

O PANORAMA DA DENÚNCIA DE IRREGULARIDADES

1 | Como chegámos até aqui — breve história da Diretiva da UE

Em 2016, o Eurocadres criou a plataforma «*WhistleblowerProtection.EU*», a qual reuniu 90 sindicatos e ONG que apelavam à adoção de legislação da UE em matéria de proteção dos denunciantes. A Comissão Europeia continuou a argumentar que não existia base jurídica para a introdução de legislação da UE em matéria de denúncia de irregularidades. Antes de surgir a primeira proposta da Comissão, em 2018, houve que associar atividades de *lobbying* bem sucedidas com o momento em que surgiram casos de denúncia de irregularidades de alto nível — como o LuxLeaks e os Papéis do Panamá — para que o pensamento político mudasse.

Com a ajuda dos intensos esforços de sensibilização de muitas ONG e sindicatos na plataforma, a proposta da Comissão foi alterada. Foram introduzidas muitas melhorias, por exemplo, a supressão da obrigação de informar o empregador antes de manifestar a sua preocupação a uma entidade reguladora.

Desde que a Diretiva relativa à denúncia de irregularidades foi introduzida em 2019, as ações de sensibilização continuaram a ser levadas a cabo a nível nacional de forma a determinar as matérias que deverão ser transpostas

da Diretiva para o direito nacional. Os sindicatos e as ONG devem manter esta pressão para garantir que as legislações nacionais excedam as normas mínimas estabelecidas pela Diretiva.

Enquanto aguardamos com expectativa uma nova era de proteção de denunciante em toda a UE, o presente Guia visa ajudar os sindicatos a orientarem-se no novo panorama. As boas práticas em matéria de denúncia de irregularidades são aqui explicadas, bem como o modo como as organizações devem desenvolver os seus mecanismos internos, dando ainda uma panorâmica geral à direção sobre como devem tratar as denúncias de irregularidades que lhes chegam.

Este guia foi redigido no âmbito do projeto “*Eurocadres Whistleblowing in European Workplaces Project*”, graças aos conhecimentos especializados da *Protect* (anteriormente conhecida como «*Public Concern at Work*»), a organização não governamental dedicada a denúncias de irregularidades no Reino Unido.

2 | O que é a denúncia de irregularidades e por que razão é importante?

Os denunciante são pessoas que se manifestam quando se deparam, no contexto do seu trabalho, com irregularidades que podem prejudicar o interesse público, por exemplo, prejudicando o ambiente, a saúde pública e a segurança dos consumidores ou as finanças públicas da UE.

Fonte: Comissão Europeia

Com demasiada frequência, os inquéritos sobre catástrofes e escândalos públicos mostraram que os trabalhadores e as trabalhadoras sabiam dos perigos antes de qualquer dano, mas:

- tinham demasiado medo de falar
- falaram com as pessoas erradas
- levantaram a questão, mas foram ignorados.

A investigação revelou que 81 % das pessoas inquiridas afirmaram não ter comunicado a corrupção que tinham experimentado ou testemunhado. A Comissão Europeia² estima que as perdas financeiras decorrentes da falta de proteção de denunciante em toda a UE, só em matéria de contratação pública, se situam entre 6 e 10 mil milhões de euros por ano.

As irregularidades podem, portanto, ter um preço muito elevado. Os/as trabalhadores/as podem perder o emprego, a saúde ou, em casos extremos, a própria vida, ao optarem por não apresentar queixa. As organizações e os diversos setores de atividade, por sua vez, também podem sofrer prejuízos financeiros e de reputação, e conseqüentemente, a perda da confiança por parte do público.

Em contrapartida, as boas práticas em matéria de denúncia de irregularidades incentivam as pessoas a exprimirem-se precocemente antes de haver danos. Os benefícios são vastos: prevenir a corrupção e os danos, promover a transparência e a boa governação e dar aos/às trabalhadores/as um sentimento de segurança e proteção no trabalho.

Entre os casos recentes expostos por denunciante constam a vigilância em larga escala ilegal, a evasão fiscal à escala industrial e o abuso de medidas de proteção ambiental. Estes casos mostram como uma denúncia pode ser eficaz na luta contra as irregularidades que afetam toda a sociedade.

Os sindicatos que aconselham os seus membros, profissionais e pessoal de gestão, e que recebem denúncias, terão de ser capazes de distinguir entre uma **denúncia de irregularidades** e uma **queixa individual**.

Um/a denunciante é frequentemente **testemunha de uma prática irregular**, ao passo que um/a trabalhador/a apresenta uma reclamação pessoal sobre algo que lhe diz diretamente respeito. Uma pessoa denun-

1 Eurobarómetro especial sobre corrupção 2017

Estimating the economic benefits of whistleblower protection in public procurement [

2 Estimativa dos benefícios económicos da proteção dos denunciante nos contratos públicos], Comissão Europeia, julho de 2017; <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d5955bd-9378-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>

ciante procura evitar **danos no interesse público**, ao passo que um/a trabalhador/a apresenta uma reclamação na esperança de reparação pessoal. A forma como as preocupações em matéria de denúncia de irregularidades são suscitadas e tratadas pode ser muito diferente de um processo de reclamação.

Tanto as pessoas que suscitam preocupações de interesse público, como queixas individuais têm o direito a ser tratados de forma justa e respeitadora. Todas devem ser informadas no final do processo, embora possam existir limitações quanto ao que os empregadores podem divulgar sobre os resultados, em especial quando poderão estar em causa informações confidenciais sobre outro/a trabalhador/a.

Limites ao interesse público

O âmbito de aplicação da diretiva da UE não inclui a formulação de preocupações quanto às condições de trabalho ou à saúde e segurança no trabalho, embora os Estados-Membros possam optar por alargar a este âmbito de aplicação. No entanto, se a saúde e a segurança no trabalho tiverem um impacto mais vasto em clientes e consumidores, pode enquadrar-se em categorias definidas como irregularidades. Pode ser difícil para alguém que tenha sido vítima de intimidação ou de assédio no local de trabalho, identificar o interesse público em levantar a questão, e os sindicatos podem aconselhar se uma queixa individual ou reclamação poderá ser mais adequada, ou então, ajudar a pessoa em causa a elaborar uma denúncia.

3 | Quadro jurídico: princípios da nova Diretiva da UE

A Diretiva relativa à proteção das pessoas que denunciam infrações ao Direito da União (“A Diretiva”) estabelece um quadro jurídico abrangente para a proteção de denunciante, a fim de salvaguardar o interesse público. O seu objetivo é estabelecer canais de comunicação facilmente acessíveis para denunciante, bem como uma proteção eficaz contra atos de retaliação. **É importante recordar que a diretiva estabelece normas mínimas ou básicas e que os Estados-Membros podem ir além destas.**

3.1 Âmbito de aplicação da Diretiva

A Diretiva protege denunciante que revelam infrações ao direito da UE nos domínios em que esta tem competência regulamentar, como por exemplo, contratos públicos, serviços financeiros, segurança dos produtos, saúde pública, defesa do consumidor, privacidade e proteção do ambiente. A Diretiva não abrange os direitos dos trabalhadores e das trabalhadoras, as questões de igualdade ou a saúde e segurança no local de trabalho. As melhores práticas internacionais incluiriam qualquer violação da legislação e regulamentação nacionais e tudo o que afete o interesse público. Os sindicatos podem querer negociar políticas individuais de entidades empregadoras que permitam, por exemplo, suscitar preocupações em matéria de saúde e segurança no local de trabalho.

3.2 Proteção para uma vasta gama de categorias de pessoas

No seu âmbito de aplicação, a Diretiva inclui um vasto leque de pessoas que testemunham irregularidades em «contexto profissional». A lista de pessoas protegidas inclui trabalhadores/as por conta de outrem, trabalhadores/as por conta própria, voluntários/as, pessoas candidatas a emprego, pessoas que prestam assistência a denunciante e terceiros ligados ao/a denunciante (tais como membros da família).

3.3 Prova solicitada ao/a denunciante

Para que a pessoa que denuncia esteja protegida, a Diretiva utiliza o critério segundo o qual essa pessoa deve ter **motivos razoáveis** para pensar que as informações que comunica são **verdadeiras** no momento da denúncia e que essa informação é abrangida pelo **âmbito de aplicação da diretiva**. As melhores práticas internacionais garantiriam também a cobertura das pessoas que têm suspeitas de irregularidades, utilizando uma linguagem como «tende a mostrar» irregularidades ou risco de danos.

As políticas patronais deverão refletir o tipo de preocupações relevantes para a empresa, em vez de se concentrarem no âmbito restrito do que está incluído na diretiva. Os Sindicatos podem querer negociar a inclusão de questões de saúde e segurança no trabalho nos processos de denúncias de irregularidades

Não é necessário ter em conta o motivo de preocupação do/a denunciante — e não deveria ser relevante se o/a denunciante está ou não errado/a. No entanto, pode não ser fácil para um/a trabalhador/a saber se os seus motivos de preocupação são abrangidos pelo âmbito de aplicação do direito da União.

3.4 De que forma são protegidos os/as denunciantes

As pessoas denunciantes devem ser protegidas contra qualquer retaliação ou ameaça, nomeadamente, suspensão, desvalorização, transferência de funções, recusa de formação, assédio ou mesmo despedimento. A identidade de quem denuncia deve ser mantida confidencial.

Se um/a denunciante sofrer prejuízos, o ónus da prova deve recair sobre quem retaliou que deverá provar que existiam motivos justificados para o seu comportamento.

As pessoas que denunciam não devem ser responsabilizadas pela forma como adquiriram as informações que divulgaram, desde que não tenham cometido uma infração penal.

A Diretiva exige que quem denuncia tenha acesso a informações e aconselhamento, a apoio jurídico em determinados domínios e a apoio financeiro e psicológico.

Os Sindicatos podem querer ponderar o papel que devem desempenhar na prestação de aconselhamento, informação ou outro tipo de apoio a denunciantes.

3.5 Comunicação de irregularidades — Denúncias internas, externas e de âmbito alargado

a) Denúncia interna

Todas as organizações com 50 ou mais trabalhadores/as têm de criar canais e procedimentos de denúncia internos, que devem incluir: informações claras sobre a forma como as pessoas denunciantes devem comunicar, um aviso de receção de uma denúncia no prazo de 7 dias, uma pessoa designada

para dar seguimento à denúncia, acompanhamento diligente e retorno de informação a quem denunciou no prazo de 3 meses.

Para além dos setores regulamentados (como a aviação civil ou os serviços financeiros), trata-se de um requisito muito recente e poderá haver muitas entidades patronais que ainda não tenham implementado os devidos procedimentos e estrutura.

Trabalhar com as entidades empregadoras para desenvolver políticas internas eficazes e assegurar que a informação é amplamente partilhada com os trabalhadores e as trabalhadoras será um dos principais papéis que os sindicatos podem desempenhar.

b) Denúncia externa

A pessoa que denuncia deve ser incentivada, em primeiro lugar, a abordar as questões a nível interno junto da entidade empregadora, mas não tem de o fazer — pode dirigir-se diretamente a um organismo externo competente. Para abreviar, este Guia utiliza o termo «entidade reguladora» ao longo do presente texto para descrever estes organismos. Todos os Estados-Membros devem criar ou designar entidades reguladoras independentes para receber denúncias que lhes sejam diretamente dirigidas, ou depois de um/a denunciante ter utilizado um canal de denúncia interno. As entidades reguladoras devem igualmente manter a confidencialidade, fornecer informações (no prazo de três a seis meses) e dar seguimento a qualquer revelação efetuada.

Nada na Diretiva indica às entidades empregadoras ou às entidades reguladoras a forma de medir a eficácia dos seus processos de proteção das pessoas contra atos de retaliação — esta informação poderia ser útil para os sindicatos recolherem a experiência dos seus membros.

c) Denúncia âmbito alargado

Uma pessoa que denuncia deve igualmente ser protegida caso divulgue de forma mais ampla, publicamente, em caso de perigo iminente para o interesse público, ou se tiver denunciado a nível interno ou externo e não tenham sido tomadas medidas adequadas, ou se houver risco de retaliação.

4 | O papel das entidades reguladoras

Muitas indústrias e profissões são supervisionadas pelas entidades reguladoras, que são responsáveis pela manutenção de práticas e normas adequadas no seu setor.

Idealmente, a maior parte das denúncias de irregularidades deve ser resolvida através de denúncias internas. No entanto, se quem denuncia temer avançar com a denúncia a nível interno, ou caso o tenha feito sem sucesso, poderá dirigir-se a uma entidade reguladora. Neste caso, os representantes sindicais podem ajudar a identificar canais externos de denúncia.

4.1 Razões para envolver uma entidade reguladora:

Uma pessoa que denuncia pode querer contactar uma entidade reguladora por várias razões:

- existe uma obrigação profissional de o fazer, por exemplo, um dever pessoal de denúncia de má conduta;
- se quem denuncia já tiver manifestado a sua preocupação junto do empregador, mas não tiver havido um resultado satisfatório;
- se quem denuncia se sentir incapaz de manifestar a sua preocupação junto da sua entidade empregadora, por receio de retaliação, ou se considerar que a entidade empregadora não tem a intenção ou a capacidade de resolver o problema;
- a preocupação é de natureza grave ou apresenta um risco elevado, o que significa que é necessária uma resposta regulamentar.

A diretiva da UE é bastante clara no sentido de sublinhar que a legislação nacional não deve exigir que quem denuncia proceda à denúncia internamente em primeiro lugar — pode dirigir-se diretamente à entidade reguladora.

4.2 Como contactar uma entidade reguladora e o que esperar

O primeiro passo consiste em consultar o sítio Web pertinente, onde devem estar publicados os dados de contacto para os diferentes canais de denúncia. As entidades reguladoras devem estabelecer canais de denúncia seguros para garantir a proteção da identidade dos/das denunciantes. Cada entidade reguladora deve publicar online informações sobre os seus processos de tratamento de denúncias, o regime de confidencialidade, as vias de recurso disponíveis para a proteção contra atos de retaliação e a natureza do acompanhamento esperado.

Os sindicatos podem ajudar os/as trabalhadores/as a identificar a entidade reguladora adequada e explicar de que forma esta irá lidar com as preocupações.

4.3 Deveres de comunicação – obrigação de informar

Se as trabalhadoras e os trabalhadores forem membros de ordens ou associações profissionais, a expectativa será que denunciem as suas próprias condutas indevidas, assim como as de terceiros. Os sindicatos podem incentivar os membros a verificar e procurar orientações junto da sua Ordem ou Associação profissional. A quem exerce cargos de gestão e detém um nível de especialização mais elevado poderão aplicar-se normas mais estritas na sua resposta a negligência ou conduta indevida.

5 | O papel dos sindicatos

Algumas preocupações podem ser levantadas coletivamente o que eliminaria o risco de retaliação contra um/a denunciante individualmente. Os sindicatos podem desempenhar um papel fundamental na coordenação da denúncia dos seus membros com preocupações comuns. À medida que as entidades empregadoras aplicam novas disposições internas em matéria de comunicação de informações, os sindicatos estão em posição ideal para negociar as melhores práticas e responsabilizar as organizações.

5.1 Representação de denunciante

Os representantes sindicais são muitas vezes os primeiros a quem um/a trabalhador/a recorrerá para conhecer os seus direitos legais. Os/as denunciante podem sentir-se isolados/as ou receosos/as e pretenderem beneficiar da proteção da lei e do apoio do seu sindicato se ocorrerem atos de retaliação. Os/as representantes sindicais terão de ter conhecimentos jurídicos, conhecer as políticas das empresas ou instituições, de forma a serem capazes de garantir aos trabalhadores e trabalhadoras uma alternativa segura ao silêncio.

Os/as representantes sindicais que aconselhem o pessoal sobre a necessidade de denunciar irregularidades também devem ser protegidos/as de retaliações. A diretiva da UE exige uma proteção semelhante para quem desempenha funções de facilitação ou colegas que apoiam um/a denunciante na resolução das suas preocupações. Os/as representantes sindicais devem também estar cientes da necessidade de proteger a confidencialidade dos/das denunciante.

5.2 Suscitando coletivamente preocupações

Pode haver ocasiões em que apenas o sindicato pode proceder a denúncias, em nome de um grupo de trabalhadores/as. Tal pode ocorrer quando existe

um verdadeiro receio de represálias se a identidade de uma pessoa for revelada, ou quando as preocupações se encontram numa fase precoce, e as pessoas contactaram o representante sindical, que pode ter uma visão mais geral sobre o problema em questão.

5.3 Incentivar as melhores práticas e responsabilizar os empregadores

Os sindicatos estarão bem posicionados para garantir a eficácia das políticas e práticas empresariais. As boas políticas devem incentivar os trabalhadores/as a procurar aconselhamento e apoio junto dos/das representantes sindicais antes, durante e após o processo de denúncia. Os sindicatos estão em posição ideal para responsabilizar as entidades patronais nos casos em que as estruturas organizativas falham e para assegurar a melhor proteção possível dos/das denunciantes.

5.4 Questões delicadas

a) Gerir conflitos

Pode haver ocasiões em que os sindicatos tenham de identificar e gerir conflitos de interesses. Por exemplo, tanto quem denuncia como a pessoa acusada de irregularidades podem ser membros do mesmo sindicato. É boa prática dispor de meios adequados para lidar com potenciais conflitos — por exemplo, um processo pode exigir que cada membro seja apoiado por um/a representante sindical diferente, sem qualquer contacto entre os dois representantes.

B) Conduta responsável e profissional das Direções

Os profissionais e as direções são os que têm mais probabilidades de obter informações sobre irregularidades e terão um papel importante no tratamento das preocupações, desde o primeiro contacto com o/a denunciante passando pela investigação, até à determinação do resultado e das próximas etapas. Quem exerce cargos de gestão tem um papel importante na definição do clima desde o topo, comunicando com a sua equipa para

incentivar o pessoal a denunciar e garantindo que sejam tomadas medidas em caso de retaliação. Ambos fazem parte do processo e são aqueles que podem verificar se o procedimento está a funcionar.

As Chefias são também elas próprias trabalhadores/as, com necessidade de proteção quando detetam irregularidades nas suas empresas. Podem ver-se em situações em que têm a obrigação pessoal de divulgar factos que são levados ao seu conhecimento, por exemplo, por estarem sujeitos a um dever profissional de denúncia ou serem membros de ordens profissionais (ver ponto 4.3 supra).

PARTE II

GUIA DE BOAS PRÁTICAS POR ETAPAS PARA INCENTIVAR OS MECANISMOS DE DENÚNCIA

1 | Disposições internas e cultura de «falar livremente»

Esta parte do guia apresenta as disposições internas adequadas para negociar com quem exerce altos cargos de direção. Embora a Diretiva da UE exija que as entidades empregadoras com 50 ou mais pessoas ao serviço disponham de mecanismos de denúncia de irregularidades, estes princípios aplicam-se, no entanto, a organizações de qualquer dimensão.

A fim de convencer os conselhos de administração e os cargos executivos da importância de uma cultura de «falar livremente», os sindicatos podem explorar:

- os benefícios para a organização de bons processos de denúncia internos, como a proteção da reputação e a prevenção da intervenção regulamentar, e o papel que os denunciantes desempenham na gestão dos riscos;
- a ligação³ demonstrada entre um maior número de denúncias internas e um menor número de multas e ações judiciais para as organizações;

³ Evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems («evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems»), fevereiro de 2020, Stubben, Stephen and Welch, Kyle;

- a evidência de⁴ que a pessoa mais suscetível de denunciar uma fraude profissional é um trabalhador (53 % dos relatos, em contraste com o próximo maior grupo, os «clientes» com 21 %);
- Boa governação e responsabilização —o argumento comercial a favor da transparência empresarial permite melhorar a confiança dos consumidores, dos investidores, dos trabalhadores e de outras empresas e pode proporcionar uma vantagem competitiva⁵.
- A importância da liberdade de expressão numa democracia.

2 | Liderança

- Para que qualquer política tenha sucesso é vital que exista um compromisso ao mais alto nível. Os membros dos conselhos de administração têm de assumir a responsabilidade global pela política e os sindicatos podem querer recomendar:
- Um/a administrador/a não executivo/a nomeado/a a nível do conselho de administração que atua como «campeão/ã» de denúncia de irregularidades com supervisão da eficácia dos mecanismos de denúncia de irregularidades. Esta pessoa pode também ser um contacto acessível para quem pretende denunciar internamente uma situação.
- uma equipa interna identificada para apoiar o papel do “campeão/ã” e liderar a investigação e o registo de denúncias internas.
- as denúncias de irregularidades (números e temas anónimos) são regularmente analisadas ao nível do Conselho de Administração — por exemplo, nos comités de auditoria e de risco.
- as principais mensagens são transmitidas a partir do topo, de forma regular e coerente.
- as políticas são regularmente revistas quanto à sua eficácia.

4 Relatório às Nações Unidas, 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners; 2018: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf>

5 «Open Business», março de 2020, Transparency International; <https://www.transparency.org.uk/publications/open-business-anticorruption-governance-disclosure-guidance/>

3 | Políticas e procedimentos

É importante usar uma linguagem adequada. As políticas devem explicar claramente **o que se entende por denúncia de irregularidades — que é uma forma construtiva de suscitar uma preocupação junto de alguém que pode fazer alguma coisa a seu respeito** — e fazer referência a outras políticas pertinentes (por exemplo, queixas, luta contra o branqueamento de capitais, etc.).

Uma boa política incluirá:

- procedimentos escritos para o tratamento de preocupações por parte dos/as gestores/as e administradores/as;
- empenhamento na formação dos gestores e do pessoal;
- procedimentos para identificar como e quando devem ser registadas e transmitidas as preocupações;
- dados dos contactos designados;
- múltiplos canais para expor preocupações e opções de aconselhamento externo (incluindo os sindicatos);
- garantias de confidencialidade e de que forma serão tidas em conta as preocupações anónimas;
- declarações claras sobre o que constitui assédio e represálias, sobre a forma como um trabalhador pode colocar essas preocupações em caso de vitimização e sobre as sanções que serão aplicadas contra quem comete assédio ou represálias;
- informações claras sobre a forma como o/a trabalhador/a pode abordar a sua chefia direta e expor as suas preocupações a nível interno. Por exemplo, com um/a campeão/ã membro de um comité ou externamente com um regulador adequado.

Os sindicatos podem testar projetos de políticas com o pessoal para verificar se a redação é clara e compreensível, se a linguagem é considerada positiva, se a política é facilmente acessível (por exemplo, na intranet dos/as trabalhadores/as e nas línguas pertinentes) e para avaliar o nível de confiança que o pessoal tem caso considere a possibilidade de apresentar um motivo de preocupação.

4 | Sessões informativas e formação de Chefias

A formação de todo o pessoal é importante para dar a conhecer e sensibilizá-los para esta política de denúncias. Mas para as chefias de topo ou intermédias que recebem as denúncias, a formação é vital para clarificar as funções e responsabilidades. Poderá ser útil disponibilizar tipos diferentes de formação (para todos os/as trabalhadores/as, para as chefias que recebem denúncias e para aqueles que investigarão as denúncias).

Muitas das denúncias e preocupações serão suscitadas no âmbito da «manutenção do “status quo”, ou seja, como rotina, com um/a superior hierárquico/a direto/a que tomará as medidas adequadas e evitará as irregularidades. As boas práticas em matéria de denúncia de irregularidades não devem prejudicar as boas práticas quotidianas. No entanto, é importante que quem gere ou lidera saiba quando deve registar e transmitir as preocupações levantadas e como cumprir as suas obrigações legais de proteger as pessoas que denunciam contra violações de confidencialidade e represálias.

5 | Orientações para o pessoal

As políticas e os procedimentos devem ser apoiados por uma excelente comunicação das disposições, tendo em conta os diferentes grupos de trabalhadores/as, culturas e jurisdições.

Exemplos de comunicações eficazes podem incluir:

- mensagens do/a Diretor/a Executivo/a ou do Conselho de Administração a todo o pessoal
- informações incluídas nas instruções quotidianas.
- cartazes/folhetos
- boletins informativos do pessoal e intranet.
- sessões de informação em equipa em que os gestores encorajam as suas equipas a expor as suas preocupações.
- inquéritos ao pessoal para testar a sensibilização e a confiança nas disposições tomadas.

A formação de todo o pessoal é necessária como parte de qualquer introdução a uma nova cultura organizacional e como base regular, para que cada membro saiba como manifestar as suas preocupações sobre irregularidades no local de trabalho. Os/as representantes sindicais necessitarão também de formação específica sobre os processos de denúncia de irregularidades, incluindo contactos fundamentais, para poderem apoiar eficazmente os/as colegas que suscitam preocupações.

6 | Auditoria e revisão — como saber se está a funcionar?

Os Conselhos de Administração devem receber relatórios regulares sobre a denúncia de irregularidades, embora os números possam, por si só, não contar toda a história, não darem uma visão global do que está realmente a acontecer. Um pequeno número de preocupações comunicadas pode não indicar que os riscos são baixos — pode indicar uma falta de confiança nos mecanismos de denúncia de irregularidades. Em contrapartida, um grande número pode não indicar um problema, mas pode mostrar que existe uma boa cultura de denúncia. Uma série de dados pode ajudar a criar uma imagem mais precisa.

Por exemplo, além do número e do tipo de preocupações suscitadas, uma auditoria pode considerar as seguintes questões:

- Estão a surgir temas ou há indícios de preocupações recorrentes?
- Houve informações sobre violações da confidencialidade dos denunciantes?
- Foram apresentadas queixas sobre represálias contra denunciantes? Em caso afirmativo, que medidas foram tomadas?
- Existe alguma correlação com outros mecanismos de comunicação de informações (por exemplo, relatórios de fraude)?
- Quantas preocupações foram levantadas de forma aberta/confidencial/anónima?
- Foram levantadas questões por utentes/ clientes/fornecedores que deveriam ter sido suscitadas pelos/as trabalhadores/as — o que está a impedi-los/las de falar?

PARTE III

NA PRÁTICA COMO LIDAR COM O/A DENUNCIANTE

Na presente secção deste Guia, propomo-nos ajudar quem exerce cargos de gestão e quadros superiores, que possam ser destinatários de uma denúncia, com alguns conselhos práticos sobre a forma de atender quem denuncia. É importante recordar que uma denúncia pode ser apresentada oralmente ou por escrito. Estas pessoas podem não se identificar como denunciante, pelo que quem exerce cargos de gestão que possam receber denúncias devem responder de acordo com a natureza das questões suscitadas, e não com a forma como a denúncia é feita.

1 | Boas práticas — cinco questões que quem exerce cargos de gestão deverá ponderar

1.1 Trata-se realmente de uma preocupação em matéria de denúncia de irregularidades?

O primeiro passo consiste em determinar se o/a trabalhador/a está a apresentar uma queixa pessoal ou se se trata realmente de uma denúncia de irregularidades, tendo em conta que ambas exigem diferentes vias de resolução. Quer uma preocupação seja suscitada oralmente ou por escrito, o/a gestor/a deve aceitá-la e, em seguida, explicar se vai de facto tratá-la no contexto de uma denúncia de irregularidades.

De um modo geral, uma denúncia de irregularidades diz respeito a um risco ou a uma irregularidade que afeta terceiros. Uma reclamação é uma queixa

peçoal sobre a situação laboral de um indivíduo. O/a denunciante é testemunha de uma situação irregular e pretende que ela cesse. Uma pessoa que apresenta uma reclamação procura obter reparação dos eventuais danos pessoais. No entanto, existem zonas cinzentas, por exemplo, o assédio generalizado (sobretudo se tiver impacto nos clientes ou consumidores) ou má conduta (por exemplo, má conduta sexual) por parte de um membro superior da trabalhadora ou do trabalhador que pode ser mais eficazmente tratada através do processo da denúncia de irregularidades.

RECLAMAÇÃO	DENÚNCIA
Preocupação pessoal	Outros/as são afetados/as
Solução para si próprio/a	Testemunho de irregularidades
Processo aberto e transparente	Pode haver uma partilha limitada de informações para proteger a confidencialidade
Investigação dos factos	pode só haver suspeita
Dar logo uma resposta completa	Retorno de informação, só se for caso disso
Geralmente é permitido o recurso interno	Vias externas de resolução disponíveis

1.2 Que garantias de confidencialidade pode dar?

Quem denuncia pode estar disposto/a a manifestar abertamente preocupações, mas muitas pessoas procurarão fazê-lo confidencialmente — e apenas estarão dispostas a identificar-se, se houver uma necessidade absoluta de o fazerem. A transparência facilita a investigação da questão, a recolha de informações e a tranquilidade e proteção de quem denuncia. No entanto, deve sempre partir do princípio de que o/a denunciante pretende confidencialidade. Não deve divulgar o seu nome sem o seu consentimento explícito, ou correrá o risco de poder estar a infringir a lei. Poderá também ter de aconselhar o/a denunciante a não falar com mais ninguém sobre as suas preocupações, caso isso possa prejudicar a investigação.

Algumas pessoas que denunciam pretendem mesmo manter o anonimato total, ou seja, não deixam que nem o próprio destinatário da denúncia conheça o seu nome. As plataformas de denúncia em linha podem permitir que a pessoa destinatária de uma preocupação coloque mais questões ao denunciante anónimo, mas existem limites claros na medida em que uma questão pode não ser investigada em caso de insuficiência de informações ou de falta de envolvimento. É igualmente difícil garantir a proteção de quem faz uma denúncia anonimamente por exemplo, se outro/a trabalhador/a descobrir a sua identidade e prejudicá-lo/a. No entanto, nos termos da Diretiva da UE, os/as denunciante(s) anónimo(s) posteriormente identificados continuam a ser elegíveis para proteção, se a denúncia tiver sido comunicada da forma correta.

CONFIDENCIALIDADE NA PRÁTICA

As melhores práticas consistiriam em proteger a confidencialidade de todas as pessoas que apresentam preocupações junto da chefia direta no local de trabalho, por qualquer via razoável, em vez de insistir na utilização de canais específicos de denúncia de irregularidades. Pode haver ocasiões em que o requisito de proteção da confidencialidade colida com outras obrigações — por exemplo, se as preocupações se prenderem com a proteção de pessoas vulneráveis, processos penais ou branqueamento de capitais. Nestas circunstâncias deve explicar por escrito os limites de confidencialidade a quem denuncia e comunicar-lhe (a menos que tal comprometa qualquer investigação) quando transmitirá o seu nome a outras autoridades e porquê.

1.3 Posso investigar por minha conta ou devo transmitir imediatamente a um superior?

A natureza e a gravidade da preocupação podem determinar se a chefia direta que recebe a denúncia em primeiro lugar pode tratar ela própria da questão, ou se deve remetê-la para alguém mais sénior, ou para a equipa designada para atuarem nos canais de denúncia de irregularidades internos. Poderá ter de procurar aconselhamento especializado, por exemplo, em caso de fraude complexa, e ponderar-se também se poderão estar em causa outras matérias (por exemplo, branqueamento de capitais, luta contra a corrupção), porque nestes casos, poderá ter de recorrer à polícia ou a organismos externos.

1.4 Que respostas devo dar a quem denuncia?

Sempre que possível, mantenha-se em contacto regular com a pessoa denunciante, enquanto investiga o assunto. No final da investigação, forneça tantas informações quanto possível para que o/a denunciante saiba que levou a sério as suas preocupações e explique por que motivo considera que alguma delas é infundada, se for esse o caso. Se, devido à denúncia em causa, forem tomadas medidas disciplinares contra outro membro do pessoal, o retorno de informação sobre um problema de denúncia pode ser limitado— só pode ser capaz de informar o/a denunciante de que investigou e de que foram tomadas as medidas adequadas. As eventuais observações devem ser enviadas no prazo de 3 meses a contar da data de confirmação da receção da denúncia. Ao apresentar a sua análise da situação, deverá também informar quem denunciou, de outras vias para a comunicação de informações a nível externo (por exemplo, entidades reguladoras), caso este/a se mostre insatisfeito/a com a investigação entretanto efetuada.

1.5 Que garantias posso dar a quem denuncia em termos de retaliações ou represálias?

Muitas pessoas que apresentam denúncias receiam retaliações. Os exemplos incluem a intimidação, a avaliação negativa do desempenho, a recusa de promoção, a retirada de responsabilidades, a suspensão, o despedimento ou os danos à reputação (por exemplo, nas redes sociais). A falta de investigação da denúncia ou a violação da confidencialidade também podem causar prejuízo.

Na qualidade de dirigente/gestor/a, deve assegurar a uma pessoa denunciante que levará a sério qualquer represália que resulte do facto de ter falado. Pode querer considerar uma avaliação dos riscos de represálias no início e identificar opções para as minimizar. A sua política e os seus processos devem implicar comprometer-se a tomar medidas contra qualquer pessoa que ofenda quem apresente uma denúncia. Sempre que possível, a equipa encarregada pela investigação deve ser informada e o denunciante deverá receber assistência através de programas de apoio aos trabalhadores e às trabalhadoras ou de apoio psicossocial, se disponível.

Lembre-se de que solicitar a um/a denunciante que apresente uma queixa em caso de represálias pode não ser adequado se quiser que as questões permaneçam confidenciais.

Se quem denuncia for tratado de forma incorreta e não forem aplicadas sanções ao autor do dolo, tal pode minar a confiança nas suas disposições em matéria de denúncia e dissuadir outras pessoas de se pronunciarem no futuro.

2 | Questões delicadas

2.1 E o que acontece no caso de uma denúncia maliciosa que encobre um plano oculto?

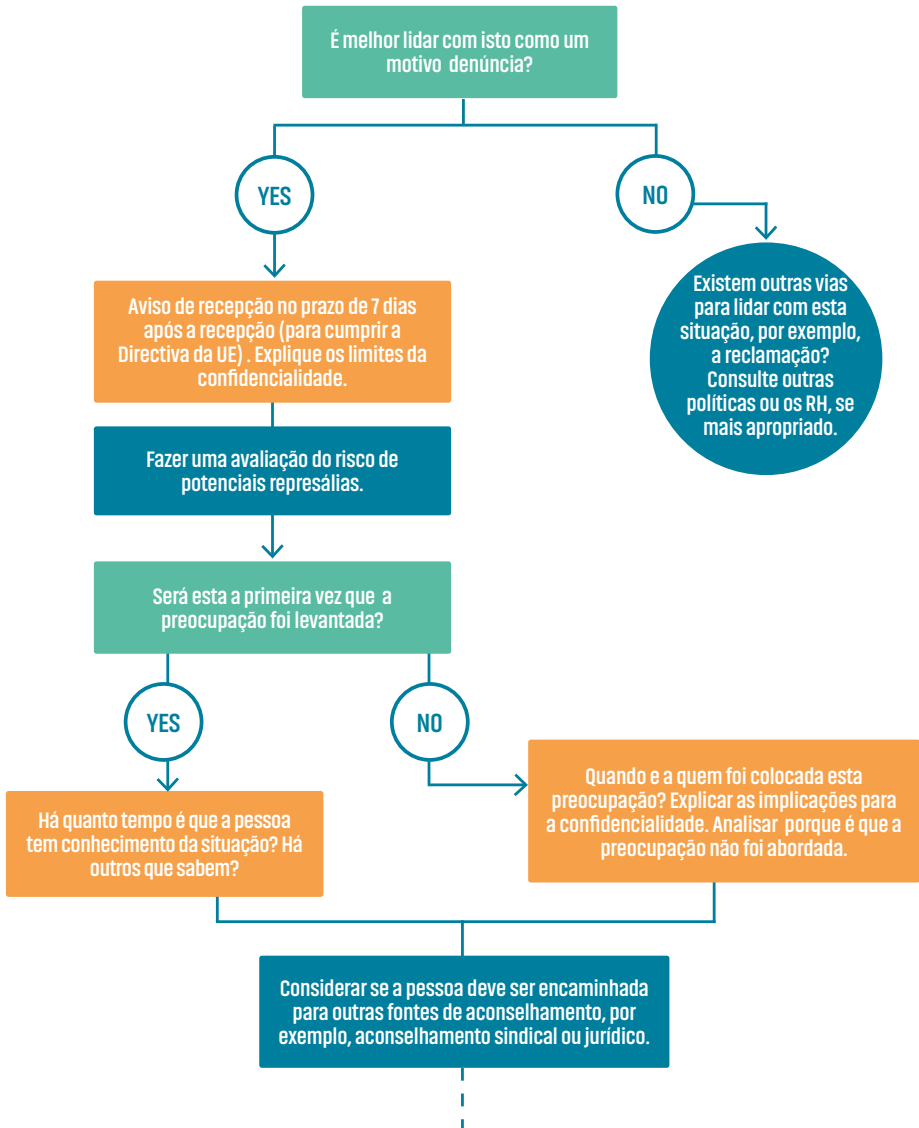
Por vezes, uma preocupação é levantada de forma dolosa. No entanto, o primeiro procedimento a seguir ao receber uma preocupação consiste em examinar se existe alguma substância e, se necessário, investigar. Se uma pessoa apresentar uma acusação, sabendo que não é verdadeira, podem ser aplicadas sanções adequadas. Estas situações necessitam de um manuseamento cuidadoso a fim de evitar um efeito dissuasivo. Em geral, a questão de saber se o/a denunciante apresentou a queixa por razões impróprias não deve ser relevante. O gestor deverá concentrar-se na substância da denúncia e na necessidade de tomar medidas para a resolver.

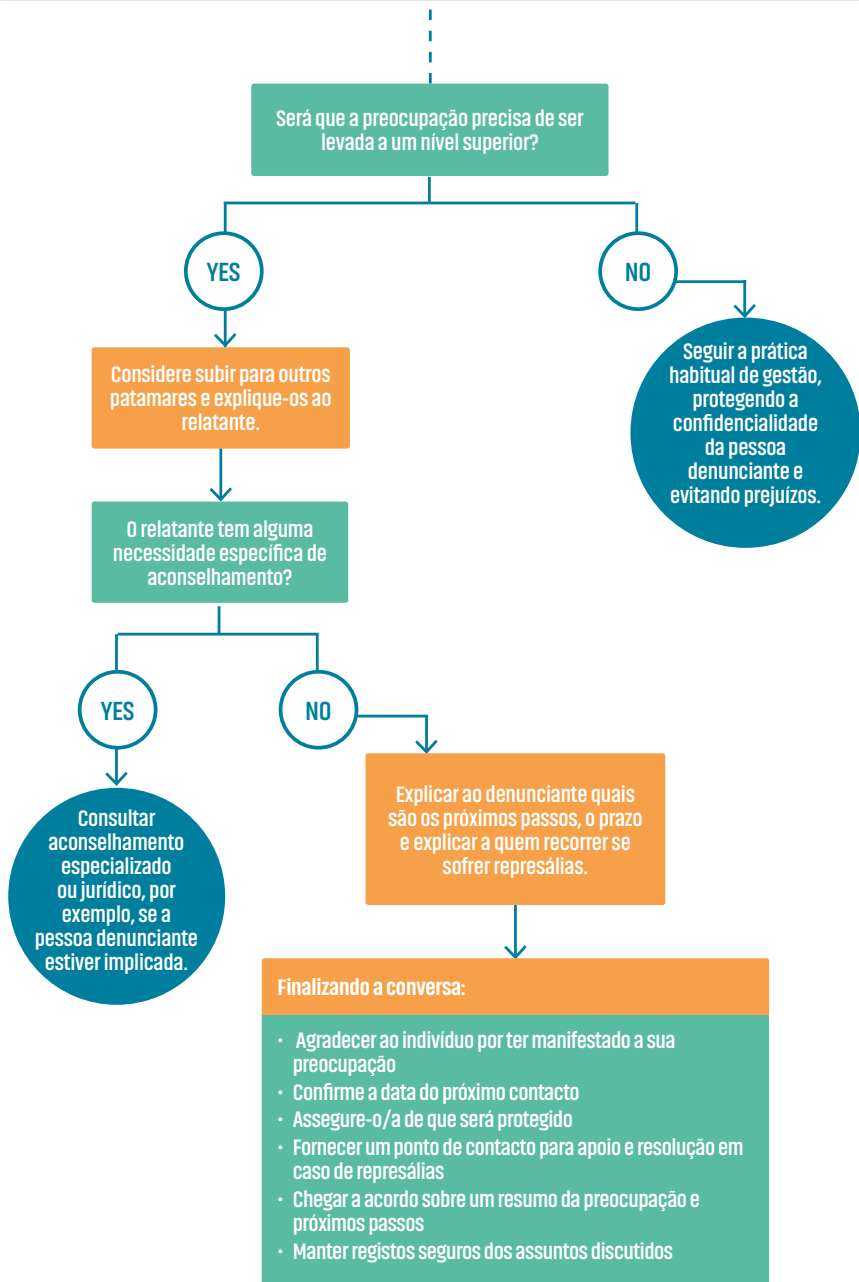
2.2 E se quem denuncia estiver implicado na irregularidade?

Ocasionalmente, poderá ter de sugerir ao/a denunciante que procure aconselhamento jurídico próprio, por exemplo, caso haja implicação numa infração penal. Embora o/a denunciante possa ser protegido/a contra uma entidade patronal que intente uma ação contra si devido à denúncia, por exemplo, por difamação ou violação de confiança, o ato de denúncia não o/a isenta da responsabilidade pelas infrações que terá cometido.

GUIA PARA GESTORES, CHEFIAS INTERMÉDIAS e DIRIGENTES SINDICAIS SOBRE COMO RECEBER DENÚNCIAS

Este é um diagrama dos passos que pode seguir quando forem levantadas preocupações:





3 | CONSELHOS PRÁTICOS PARA DIRIGENTES, CHEFIAS E REPRESENTANTES SINDICAIS

1. Em muitos casos, a denúncia de irregularidades implica muita coragem; não se trata de um ato de deslealdade, mas sim de uma tentativa de pôr termo aos danos. É importante separar a mensagem do mensageiro.
2. Não se esqueça de agradecer à pessoa que apresenta a queixa, mesmo que não tenha razão.
3. Lide com as preocupações de forma séria e rápida, não questione o motivo.
4. Solicite à pessoa que denunciou a sua opinião sobre a forma como as coisas podem ser corrigidas — por vezes, as pessoas com conhecimentos técnicos e compreensão do assunto são as mais bem colocadas para encontrar a solução.
5. Respeite as promessas de confidencialidade — quando tal é posto em causa, as possibilidades de os outros se manifestarem são reduzidas.
6. Destaque os apoios disponíveis: os sindicatos são o primeiro ponto de contacto, mas podem ser necessários programas de assistência a trabalhadoras e trabalhadores da saúde no trabalho e outras fontes de aconselhamento. Um/a representante sindical pode ajudar a articular as necessidades de apoio a denunciantes.
7. Comunicar regularmente — é necessário promover mecanismos de denúncia de irregularidades junto de todo o pessoal e os sindicatos podem aconselhar sobre a melhor forma de chegar a quem trabalha à distância, por turnos ou com contratos a prazo.
8. Utilize uma linguagem de governação e de gestão dos riscos. Os membros dos conselhos de administração ou dirigentes da

Administração Pública compreenderão que uma denúncia eficaz pode ter um impacto no resultado final.

9. Demonstre que funciona o conceito «você disseram... nós fizemos» e celebre quando os danos foram efetivamente interrompidos graças à intervenção do trabalhador ou da trabalhadora.
10. Dê retorno de informação a quem fez a denúncia. Dê-lhe tanta informação quanto possível, respeitando simultaneamente os direitos de terceiros à confidencialidade.
11. Verifique se as disposições são eficazes: o que diz o seu pessoal nos inquéritos, quais foram as reações dos que experimentaram um processo de denúncia, quantas represálias foram executadas? Devolva esta informação ao Conselho de Administração.

ANEXO 1

ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso mostram situações típicas de denúncia de irregularidades e obstáculos com que se deparam as pessoas que apresentam preocupações. Os sindicatos podem acrescentar uma mais valia nestes casos, como a seguir se salienta.

Estudo de caso A | Rosa e Dr. Cole

A Dra Rosa gere uma pequena equipa num centro de investigação farmacêutica. O projeto de investigação em que a equipa está a trabalhar é supervisionada pelo Dr. Cole. Muitas vezes, o Dr. Cole dá à Dra Rosa trabalho que tem de ser feito com urgência num curto espaço de tempo. A Dra Rosa já transmitiu ao Dr. Cole que se sente sobrecarregada de trabalho, mas respondem-lhe que só lhe é dada a parte do trabalho que lhe compete desenvolver e que ninguém mais se queixa. A Dra Rosa considera que o Dr. Cole não está a trabalhar tão duramente no projeto como os outros profissionais.

Para confirmar esta suspeita, Rosa consulta a agenda do Dr. Cole e apercebe-se de que este organizou longas reuniões com uma grande empresa farmacêutica onde trabalhava como consultor. Considera, então, que pode haver um conflito de interesses que pretende denunciar, mas não tem a certeza de como explicar onde obteve esta informação. Rosa consulta o seu sindicato, que a informa de que poderia ser responsável por violações de dados se o fizer.

Seis meses mais tarde, o superior imediato da Dra Rosa, o Dr. Chris, convoca-a para uma reunião sobre os resultados do seu trabalho.

Desde que suspeita que descobriu qualquer coisa errada Rosa tem estado bastante stressada e também não conseguiu reduzir a sua elevada carga de trabalho, tendo continuado a fazer muitas horas extras. Na reunião, Rosa acaba por falar com Chris sobre as suas suspeitas.

Chris é membro da direcção, e Rosa, embora não admita ter consultado a agenda de Cole,

pergunta a Chris se ele sabe que o Dr. Cole já trabalhou para esta empresa farmacêutica no passado e alerta para possíveis conflitos de interesse.

A situação parece irritar Chris, que responde que tem conhecimento da ligação do Dr. Cole a esta empresa farmacêutica, tal como em muitos outros lugares diferentes no passado. Rosa decide, então, abandonar o assunto.

Uma vez concluído o projeto de investigação, Rosa entrega os resultados ao Dr. Cole.

Nestes, Rosa e a sua equipa consideram que o medicamento terá um impacto limitado nos sintomas que deve tratar. O Dr. Cole publica um relatório alegando que o medicamento terá impactos significativos nos sintomas. Rosa considera que tal foi feito para satisfazer a empresa farmacêutica que produziu o medicamento e não reflete honestamente os resultados do estudo. Após ter descoberto que a maior parte da sua investigação foi retirada, Rosa escreve ao organismo de financiamento do projeto de investigação informando-o das suas preocupações. O organismo de financiamento contacta então o Conselho de Administração do centro de investigação, solicitando um relatório e a entrega de todos os dados.

Lições aprendidas:

- Uma política clara em matéria de denúncia de irregularidades, disponibilizando uma série de contactos a fim de Rosa abordar a sua preocupação, ter-lhe-ia permitido outras opções para além do seu superior hierár-

quico. Isto conduziria também a uma antecipação na apresentação da queixa e na redução dos danos.

- A diretiva da UE prevê proteção contra a responsabilidade civil por infrações cometidas no ato de apresentação de supostas irregularidades que lesam o interesse público — neste caso, se a diretiva estivesse em vigor, a Dra Rosa poderia ser protegida quanto à responsabilidade pelas violações de dados ao aceder à agenda do supervisor. Se o seu sindicato a tivesse informado, Rosa poderia ter apresentado as suas preocupações mais cedo usando outros canais de denúncia.
- Na falta de formação dos gestores diretos, as preocupações em matéria de denúncia de irregularidades podem ser ignoradas ou ocultadas, fazendo com que os denunciantes apenas manifestem preocupações quando são afetados pessoalmente, fazendo, assim, com que as irregularidades e as queixas pessoais sejam confundidas.
- É importante ter em conta o impacto do stress sobre os denunciantes e no seu desempenho, especialmente se as suspeitas ainda não tiverem sido manifestadas ou não lhes for dado o devido seguimento.
- Embora possa ser desagradável que o Conselho de Administração seja contactado pelos financiadores, isso é preferível a serem fornecidas ao público informações incorretas, como por exemplo neste caso, publicando conclusões falsas. Canais internos transparentes de transmissão hierárquica teriam permitido a Rosa proceder a uma denúncia interna.

Como podem os sindicatos ajudar:

- Um/a representante sindical poderia ter ajudado Rosa a manifestar formalmente as suas preocupações por escrito e ajudá-la a identificar um contacto de confiança dentro da organização para abordar a questão.
- Incentivar as chefias diretas a solicitarem formação sobre a forma de lidar com a divulgação de denúncias.
- Salientar de que forma o stress pode ter impacto no desempenho do/a denunciante e participar em reuniões com os trabalhadores e as trabalhadoras, caso necessitem de apoio.
- Incentivar os denunciantes e as organizações a concentrarem-se na mensagem, dando prioridade à preocupação pelo interesse público e tratando separadamente quaisquer problemas de desempenho ou queixas.

Estudo de caso B | Bob e Ted

Bob é um funcionário de grande confiança no departamento de contabilidade de uma grande empresa. É difícil trabalhar com a sua Diretora Anthea que, desde que entrou na empresa, tem imposto um clima de intimidação. A função de Bob é aprovar faturas. Ele nota algumas irregularidades nas faturas de uma empresa de marketing anteriormente contratada pela sua empresa. Bob telefona à empresa de marketing para confirmar as faturas, mas ela não as reconhece. Ele nota então que as faturas ascendem a um total de 30.000 euros e que o endereço nas faturas não é o habitual.

Comenta esta questão com Anthea, que ignora a sua suspeita recordando-lhe que ela já aprovou as faturas e dá instruções a Bob para as pagar o mais depressa possível. Bob decide demitir-se. Anthea recebe a sua demissão sem explicação e diz a Bob que lhe dará boas referências.

Durante o seu período de pré-aviso, Bob contacta Ted, o CEO, e informa-o do que testemunhou. Ted pede a Bob para investigar mais sobre a morada da empresa e Bob descobre que é a morada da cunhada de Anthea. Ted pede a Bob que coloque a denúncia por escrito e revogue a sua demissão, prometendo protegê-lo. Bob fica incomodado com o pedido de Ted e diz-lhe que não pode continuar na sua posição enquanto Anthea ainda lá está. Suspeita que existe uma situação de “encobrimento” e diz a Ted que denunciará a situação à imprensa. No final, Bob aceita regressar ao trabalho. Entretanto, uma investigação revela uma enorme fraude de milhões de libras por Anthea, que é despedida.

Lições aprendidas:

- Quem denuncia não deve ser instigado a investigar as suas desconfiças e é uma decisão difícil que não deve ser seguida de um pedido que supõe um grande desafio. Anthea, ao ficar ciente de que Bob está a interrogar-se sobre as faturas e se considerar que ele as está a analisar mais aprofundadamente, pode exercer uma maior pressão sobre ele.
- O que parece ser uma pequena irregularidade pode esconder problemas mais graves, pelo que é preferível errar por excesso de prevenção.

- Ao pedir a Bob que apresentasse as suas conclusões por escrito, Ted fê-lo sentir-se muito desconfortável. Este tipo de prática poderá dissuadir outros/as trabalhadores/as de avançarem com denúncias de suspeitas no futuro.
- A decisão de Bob de se demitir reflete o dilema que quem apresenta uma denúncia pode sentir. Se cumprir as instruções de Anthea, é cúmplice. Se não o fizer, arrisca-se a uma sanção. Uma política clara de denúncia de irregularidades poderia ter proporcionado a Bob o mecanismo de que necessitaria para manter o seu emprego e ser honesto ao mesmo tempo.
- As entrevistas de saída podem ser oportunidades fundamentais para as entidades empregadoras obterem informações. O facto de Anthea não o ter solicitado deveria ter sido encarado como um sinal vermelho por Ted, especialmente porque Bob era um empregado de confiança de há muito tempo.

Como podem os sindicatos ajudar:

- Apoiar Bob a identificar canais mais adequados do que a imprensa para manifestar as suas preocupações, por exemplo, junto de uma entidade reguladora e explicar-lhe quais os riscos que podem ocorrer na divulgação aos meios de comunicação social.
- Incentivar os quadros superiores a colaborarem com as melhores práticas em matéria de denúncia de irregularidades, entendendo que as pessoas que apresentam preocupações não devem ser chamadas a investigar mais aprofundadamente a questão.
- Sugerir que as entidades empregadoras realizem uma avaliação dos riscos logo após terem sido manifestadas preocupações, a fim de garantir que os riscos para o indivíduo são minimizados e de assegurar a quem denuncia que será protegido de forma eficaz.
- Quando os trabalhadores ou as trabalhadoras se demitem, organizar uma reunião/entrevista de saída pode demonstrar se existe uma cultura saudável que permita falar claro e com transparência na organização. Se não forem manifestadas preocupações até que um/a trabalhador/a saia da organização, a entidade empregadora pode querer questionar por que razão não se pronunciou mais cedo.

ANEXO 2

QUESTÕES COMUNS

Como podem os sindicatos saber se o trabalhador ou trabalhadora é vítima de represálias ou assédio por denúncia de irregularidades ou por outra razão?

Pode ser útil para quem representa sindicalmente perguntar:

- Há mais alguma coisa que pudesse ter conduzido ao assédio?
- É provável que o/a autor/a das represálias saiba que o/a trabalhador/a apresentou um relatório de denúncia?
- O assédio ocorreu anteriormente à denúncia?

Ao ter que denunciar uma situação, o stress associado pode conduzir a uma diminuição do desempenho profissional de um indivíduo. Os sindicatos podem ajudar os trabalhadores e as trabalhadoras a identificar onde podem necessitar de apoio adicional e tranquilizá-los/as, explicando que é comum a ocorrência destes efeitos no desempenho. Os sindicatos também podem explicar ao empregador a relação que existe entre o stress que gera a denúncia de irregularidades e o desempenho, de modo a que o denunciante não seja injustamente penalizado.

Que medidas devem ser tomadas em caso de maus tratos a uma pessoa denunciante?

Os casos de maus-tratos têm de ser abordados. Sugerir ao/à trabalhador/a opções para lidar com a situação pode ajudar, como por exemplo:

- solicitar uma reunião direta entre o/a autor/a do mau trato e a vítima na

presença de um representante sindical e reproduzir antecipadamente o cenário, assumindo cada um os respectivos papéis em causa.

Apresentar uma reclamação, com a ajuda do/a representante sindical. No entanto, os representantes sindicais devem alertar para o risco de a confidencialidade de quem denuncia poder ser comprometida se ele prosseguir para um processo de queixa/reclamação.

- Explicar os maus tratos infringidos à pessoa responsável pela investigação da denúncia de irregularidades e incentivar essa organização a encontrar uma forma adequada de lidar com o assunto sem revelar a identidade do denunciante.

Como podem as organizações desenvolver e manter uma cultura de comunicação aberta?

Seguem-se algumas ideias para uma maior integração deste tipo de cultura organizacional, que podem aplicar-se a organizações de qualquer dimensão.

Cultura descendente: os/as dirigentes são um motor essencial da mudança cultural e podem enviar mensagens claras aos trabalhadores e às trabalhadoras sobre comportamentos que se esperam e são incentivados.

São necessários **canais de comunicação visíveis e acessíveis** para que os/as trabalhadores/as saibam como manifestar as suas preocupações e se sintam confiantes na utilização dos instrumentos colocados à disposição.

Manter a confidencialidade: uma violação da confidencialidade pode ter um efeito silenciador em toda a organização.

Sancionar quem vitimize as pessoas que apresentam denúncias: as entidades empregadoras têm de adotar uma posição forte, não só em termos políticos, mas também na prática.

Reporte dos resultados: informar sempre sobre os resultados destas ações. Dar feedback pode reforçar a confiança e mostra que as preocupações são levadas a sério.

ANEXO 3

MODELO DE POLÍTICA

OBJETIVOS DESTA POLÍTICA

Muitas preocupações sobre o que está a acontecer no trabalho são resolvidas com relativa facilidade. No entanto, se estiver preocupado com o risco de irregularidades ou de práticas indevidas que possam afetar outros — pessoal, clientes, público em geral ou a própria organização — queremos ouvir a sua queixa. Esta política de denúncia de irregularidades estabelece o nosso compromisso para consigo e a forma como estamos disponíveis para ouvir e encaminhar as suas preocupações.

As preocupações que queremos conhecer incluem (tendo em conta as especificidades do setor esta missiva pode ser adaptada): riscos para a saúde pública, para a segurança dos consumidores ou dos produtos, fraude, violação da privacidade dos dados, etc.

Esta política aplica-se a todas as pessoas que trabalham para nós: a tempo inteiro, a tempo parcial, trabalhadores e trabalhadoras temporários, contratados/as e voluntários/as. [Considere quem pode querer incluir como relevante para a sua organização] **Se tiver uma preocupação em matéria de denúncia de irregularidades, queira, por favor, informar-nos.**

Introduzimos estes princípios para tranquilizá-lo/a de que é seguro falar e permitir-lhe fazê-lo numa fase precoce, da forma correta. Eles explicam os comportamentos que queremos incentivar; não se trata de aconselhamento jurídico.

Se há algo preocupante e que, na sua opinião, devemos saber ou analisar, siga estes princípios. Se pretender apresentar uma queixa sobre o seu emprego ou as suas próprias modalidades de trabalho, utilize a política de reclamação ou [inserir outras políticas pertinentes, por exemplo, contra o branqueamento de capitais ou a luta contra a fraude, e como as encontrar]

FALAR LIVREMENTE – COMO APRESENTAR UMA IRREGULARIDADE

Não é necessário dispor de provas sólidas para apresentar a sua preocupação. Forneça o máximo de informações possível ao comunicar o seu motivo de preocupações. Pode fazê-lo verbalmente ou por escrito.

1. Se possível, aborde a questão em primeiro lugar com o seu chefe de equipa.
2. No entanto, se não houver essa possibilidade, deverá dirigir-se a um dos contactos a seguir enumerados [inserir os nomes e os dados de contacto dos quadros superiores competentes, que podem incluir o diretor executivo/membro do Conselho de Administração]
3. Esperamos que estes procedimentos lhe deem a segurança necessária para manifestar a sua preocupação a nível interno, em primeira instância.

No entanto, podem existir circunstâncias em que seja adequado comunicar uma irregularidade a um organismo externo. Se os canais internos tiverem sido seguidos, e ainda assim tiver dúvidas, ou se considerar que não pode discutir a questão com qualquer um dos contactos internos, poderá comunicar as suas preocupações a uma entidade reguladora competente [inserir os dados de contacto da (s) sua (s) entidade (s) reguladora (s) do setor]

Se tiver dúvidas entre manifestar as suas preocupações ou procurar aconselhamento, poderá contactar o seu sindicato ou organismo profissional [inserir outras fontes de apoio, tais como prestadores independentes de aconselhamento em matéria de denúncia de irregularidades].

COMO TRATAREMOS A SUA PREOCUPAÇÃO

1. 1 Acusaremos a receção do seu pedido no prazo de 7 dias. Analisaremos que medidas poderão ser adequadas. Se considerarmos que a sua preocupação se enquadra melhor nos procedimentos de queixa, assédio moral ou outros, prestaremos informação.
2. 2 Manteremos um registo confidencial da sua preocupação [inserir o nível de segurança da sua base de dados], em conformidade com a legislação em matéria de proteção de dados.
3. 3 Indicar-lhe-emos um contacto designado e a forma como chegar até ele. Se assim o desejar, poderemos organizar uma reunião conjunta.
4. 4 Dar-lhe-emos informação sobre os progressos realizados a cada 2 semanas.
5. 5 No prazo de três meses, após a conclusão da nossa avaliação, transmitir-lhe-emos, sempre que possível, informações sobre as medidas tomadas na sequência do seu relatório e dos respetivos resultados.

Em alguns casos, não será possível informar todas as medidas que tomámos, a fim de proteger a confidencialidade de outros trabalhadores. Mas o nosso objetivo é partilhar o maior número possível de informações, sem violar as nossas obrigações legais com outros trabalhadores.

Esperamos que esteja disposto a dar-nos feedback após a conclusão dos processos acima referidos. Tal permitir-nos-á rever os nossos procedimentos nesta matéria e assinalar possíveis margens para melhorias.

AS GARANTIAS QUE LHE APORTAMOS

O Conselho de Administração e o Diretor Executivo estão empenhados e comprometidos com esta política. Sempre que apresente uma suspeita, mesmo que esta não esteja correta, não se preocupe porque a sua confidencialidade e segurança são da maior importância para nós.

Caso nos comunique algum motivo de preocupação, não correrá o risco de perder o emprego e não deverá, de modo algum, ser prejudicado por isso ou como resultado de um processo de denúncia. Não toleraremos represálias sobre quem denuncia e consideraremos o assédio ou a vitimização de um/a denunciante uma questão disciplinar.

Se, durante qualquer das fases do processo de denúncia, for alvo de um tratamento menos correto, deverá informar o/a seu/sua superior hierárquico ou o seu contacto designado, de forma a que sejam tomadas medidas para resolver a situação.

O facto de nos comunicar a sua identidade facilitar-nos-á tomar medidas de proteção e dar-lhe feedback. Não partilharemos a sua identidade sem o seu consentimento, a menos que tal seja exigido por lei.

Se preferir manter o anonimato, poderá ser-nos mais difícil investigar a queixa, protegê-lo/a ou mesmo fornecer-lhe feedback. O seu sindicato poderá aconselhá-lo/a sobre as vantagens de suscitar irregularidades de forma confidencial.

Velaremos para que todos os processos sejam tratados de forma segura e confidencial e para que os seus dados estejam protegidos bem como os de outras pessoas mencionadas no relatório.

ACOMPANHAMENTO E REVISÃO

O Conselho de administração/Comissão de Auditoria é responsável por esta política e por reavaliá-la anualmente.

Além disso, a [equipa de risco/conformidade/RH] acompanhará o funcionamento diário desta política e, por isso, não hesite em contactar algum elemento destas equipas, em caso de dúvidas.



Este guia foi elaborado no âmbito do projeto do Eurocadres intitulado “Denunciantes em locais de trabalho na Europa”, em parceria com e graças à experiência da Protect (anteriormente designada por «Public Concern at Work»), organização de solidariedade britânica de processos de denúncia.

A Protect é a organização britânica responsável por denunciar casos de abusos e possui mais de 25 anos de experiência no aconselhamento de trabalhadores/as sobre os direitos do denunciante e na promoção das melhores práticas entre os empregadores. A linha de aconselhamento gratuito da Protect recebe anualmente mais de 3 000 casos de interesse público, de todos os setores.

Desde a sua criação, em 1993, a Protect ofereceu aconselhamento a mais de 45 000 denunciantes. Foi com enorme prazer que a Protect associou-se à Eurocadres no contexto deste importante projeto: www.protect-advice.org.uk



Council of European Professional and Managerial Staff
Rat der europäischen Fach- und Führungskräfte
Conseil des cadres européens

Boulevard du Roi Albert II, 5
B - 1210 Bruxelles
Tel : +32 2 224 07 30
E-mail : secretariat@eurocadres.eu
