

# Códigos de Ética/Conduta e impacto na cultura organizacional

 [jornaleconomico.sapo.pt/noticias/codigos-de-etica-conduta-e-impacto-na-cultura-organizacional/](https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/codigos-de-etica-conduta-e-impacto-na-cultura-organizacional/)

1 de março de 2024

O estudo *“Como se comparam os Códigos das empresas cotadas no PSI com os do FTSE?”* revela um índice médio de qualidade de 5,3 (em 10) para os Códigos das empresas do PSI e que apenas 29% são “bons”.

*Este estudo chama a atenção para a insuficiência de as empresas se ficarem por uma mera formalização e divulgação de um código de ética/conduta, realçando a importância dos princípios enumerados serem absorvidos pelas organizações nas suas práticas correntes (IPCG).*

A adoção de códigos de ética/conduta (Códigos) está quase generalizada, sobretudo na sequência da Lei nº 93/2021, que visa a proteção de denunciadores. Mas, “o verdadeiro valor de um Código é frequentemente subestimado ou subutilizado” (Kaptein, 2015) residindo o desafio em colmatar a lacuna entre os ideais nele escritos e as práticas reais.

Embora um Código possa delinear princípios e responsabilidades éticas, a sua eficácia depende da sua integração nas atividades diárias e nos processos de tomada de decisão, exigindo muito mais do que o simples cumprimento (*compliance*). Cuidar da crucial interação entre Ética e *Compliance* é, sempre, da responsabilidade do governo de cada organização.

A avaliação da qualidade dos Códigos das empresas cotadas no PSI, efetuada a partir de metodologia usada pelo IBE para as empresas do FTSE, revela um cenário de boas práticas, mas também de oportunidades significativas de melhoria, com um índice médio de qualidade de 5,3 em 10.

Para aumentar a compreensibilidade e o impacto dos Códigos na cultura organizacional, destacam-se recomendações nas dimensões analisadas: Natureza, Linguagem e Tom; Facilidade de Utilização; *Speak Up*; e Liderança:

1. mudança de abordagens focadas em regras para **abordagens orientadas por Valores**, com linguagem clara e cativante, que inspire as pessoas a tomar decisões eticamente corretas;
2. **design do Código que facilite o seu uso**, com estruturas de navegação intuitivas e ferramentas práticas para apoiar a capacitação para a deliberação e tomada de decisão éticas;

3. processo de ***Speak Up transparente***, não só explicando como reportar, mas também expectativas claras sobre o que pode vir a acontecer após as denúncias, para além de garantir intolerância à retaliação;
4. **envolvimento da Liderança**, com mensagens da Alta Direção para demonstrar o compromisso com a conduta ética, mas também referências às responsabilidades específicas dos gestores, para enfatizar o seu papel como modelos éticos.

Recordamos, contudo, que “quanto mais uma organização comunica o seu código sem investir nos seus conteúdos, na qualidade da comunicação, e no envolvimento da gestão, maior é a frequência do comportamento antiético observado” (Kaptein, M., 2015, “The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate”).

O Código deve ser encarado como elemento (central) do Canal de Denúncias, que é, por sua vez, elemento de um Programa de Ética. Este Programa, sendo abrangente e sistemático, permitirá reforçar a cultura ética e transformar a forma de gestão da ética, mas também, e sobretudo, a forma de governo de ética, de qualquer organização, seja grande ou pequena, seja privada, pública ou do sector social.

Na procura pela excelência do desempenho ético, é imperativo que encaremos os Códigos, não como documentos de conformidade/*compliance*, mas como estruturas vivas que inspiram a tomada de decisões éticas, se alinham com os valores organizacionais e promovem uma cultura de integridade, de transparência e de responsabilidade.

O caminho para a liderança e conduta éticas está em curso e este estudo, a replicar-se noutras associações empresariais, poderá vir a espoletar um esforço coletivo para robustecer a cultura ética organizacional em Portugal.

A autora assina este artigo, também, na qualidade de Coordenadora do curso executivo *Chief Ethics & Compliance Officer*.

A coluna Boa Governança tem periodicidade quinzenal e resulta de uma parceria entre o JE e o Instituto Português de Corporate Governance.