

CONFERÊNCIA ANUAL  
**LIDERANÇA ÉTICA:**  
**INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**



**CATÓLICA**  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

PORTO



PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:



FOLLOW US



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

PORTO

# AGENDA



FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL



- 16h30**    **Boas-vindas**  
**João Pinto** | Diretor, Católica Porto Business School
- 16h45**    **Fórum de Ética: 10 momentos, 10 anos**  
**Helena Gonçalves** | Coordenadora do Fórum de Ética
- 17h00**    **Liderança com Arte e Filosofia**  
**José Teixeira** | CEO do Grupo DST e “curador de pessoas”  
à conversa com **Raquel Campos Franco** | Docente, Católica Porto Business School e  
**Susana Magalhães** | i3S
- 17h45**    **Liderança Ética: vozes de líderes e de liderados**  
**Helena Gonçalves** | Coordenadora do Estudo
- 18h15**    **Liderança Ética: vozes de três líderes**  
Moderação: **Sofia Salgado** | Docente, Católica Porto Business School  
**Ana Vasconcelos** | General Manager da Belcinto  
**Luís Silva Santos** | CEO da Ascendi  
**Pedro Pinto de Almeida** | CEO e Co-Founder, Teach For Portugal
- 19h15**    **“Ética e Compliance: Vozes e Histórias de Gestores”, Apresentação do Livro Coletivo**
- 19h30**    **Encerramento**  
**Isabel Braga da Cruz** | Pró-Reitora, Universidade Católica Portuguesa (UCP)

PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:





CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

PORTO

LIDERANÇA ÉTICA:  
INDIVIDUAL  
E ORGANIZACIONAL



FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

10  
ANOS

# ÉTICA E COMPLIANCE: VOZES (E HISTÓRIAS) DE GESTORES

## APRESENTAÇÃO DO LIVRO COLETIVO



SUSANA  
MAGALHÃES

Coordenação do Livro

# Coleção Fórum de Ética

2025]

[2023]



[2024]







# RELAÇÃO, RESPONSABILIDADE E RESPEITO

O LUGAR DA ESCUTA EM ÉTICA E COMPLIANCE

ÉTICA E COMPLIANCE



## Índice

6 Agradecimentos

### Prefácio

10 Um livro com história  
HELENA GONÇALVES

### 1. Ética e *compliance*

26 1.1 A importância da ética e do *compliance*  
para as empresas  
JOÃO PINTO

30 1.2 Ética e *compliance*: desafios de gestão  
LAUREN BRANSTON

36 1.3 Ética e *compliance*: desafios de gestão  
LIEZL GROENEWALD

44 1.4 Utilizar uma boa governação corporativa  
para reforçar a ética e o *compliance*  
PIET NAUDÉ

### 2. A voz e a escuta

52 2.1 Voz(es) da gestão  
MANUELA SILVA

92 2.2 Escutadora de histórias  
HELENA GIL DA COSTA

### Posfácios

114 Relação, responsabilidade e respeito:  
o lugar da escuta na ética & *compliance*  
SUSANA MAGALHÃES

124 Ética, *compliance* e poesia:  
conformidade necessária, mas não suficiente  
HENRIQUE MANUEL PEREIRA

131 Notas biográficas dos coordenadores

# O ROTEIRO DAS CONVERSAS

- Qual a importância da Ética no mundo de hoje? E da Compliance?
- Uma destas áreas permite-nos atingir um standard de comportamentos mais elevado do que outra? Qual e porquê?
- Como vê a coexistência das áreas de Ética & Compliance numa Organização?
- Qual o perfil pessoal e de competências que considera mais adequado para o desempenho de funções nas áreas de Ética e de Compliance?
- Que fatores críticos de sucesso identifica para a obtenção dos objetivos definidos na sua organização para estas áreas, nomeadamente Programa de Ética ou de Ética & Compliance?



## “QUE PERGUNTAS NÃO FIZEMOS E DEVERIAM TER SIDO FEITAS?”

- Como alinhar os princípios éticos com a estratégia de negócio?
- Quais são os principais desafios de implementação de uma cultura ética sustentável numa organização composta por diferentes negócios/ setores de atividade? E nas organizações que operam em mercados globais e multiculturais?
- Que papel desempenha a tecnologia no reforço da Ética & Compliance?
- Como medir os resultados dos Programas de Ética e Compliance? Que indicadores podem ser utilizados para avaliar o impacto e identificar oportunidades de melhoria contínua?



## “WHAT’S IN A NAME?”

“(…) A Ética permite-nos atingir um standard de comportamentos mais elevado pois assenta em valores intrínsecos e escolhas conscientes que ultrapassam as exigências legais ou regulamentares. Enquanto a Compliance estabelece a base mínima aceitável para operar dentro da legalidade, a Ética desafia-nos a ir mais longe, promovendo decisões alinhadas com integridade, justiça e responsabilidade social. É através da Ética que as organizações não só garantem a conformidade, mas também inspiram os seus colaboradores e constroem relações de confiança com a sociedade. (...)”.

João Gunther Amaral, Membro da Comissão Executiva e da Comissão de Ética da Sonae

“Na nossa empresa, embora seja pequena, a Ética sempre foi o nosso compromisso com o futuro. Sessenta anos depois, continua a ser a ética que nos define — é a principal razão pela qual estabelecemos parcerias com os nossos clientes.”

Ana Vasconcelos, Administradora da Belcinto

“Eu continuo a acreditar muito que construir um edifício ético robusto é um investimento que se paga, que se paga com robustez, com solidez das organizações, com perenidade. A ética, a gestão da ética está, para mim, associada a algo que todos nós queremos nas nossas vidas corporativas que é a longevidade de uma organização. Uma organização que se quer longa, que se quer perene no tempo e que quer ultrapassar gerações”.

“Qual é a responsabilidade que a liderança nos traz? Transformamos o mundo e não estamos apenas ao serviço de um acionista para produzir resultados financeiros. Ou seja, ser líder significa muito mais do que isso. Também tem de produzir resultados financeiros, mas, acima de tudo, sou um agente de transformação da sociedade. Estou aqui para produzir um impacto na sociedade.”

Miguel Setas, ex-membro da Administração Executiva da EDP

## Valores éticos

Integrados nas políticas, processos e práticas de toda a organização influenciam e são influenciados pelo **Programa de ética** e **Liderança**



## Programa de ética

**código de ética**, formação, **canal para denúncias** e *gabinete de ética&compliance* influenciam e são influenciados pelos **Valores** e **Liderança**

## Liderança ética

*The tone at the top, (tone from the top e tone at the middle)* influencia e é influenciado pelos **Valores éticos** e **Programa de ética**

# A ESCUTADORA DE HISTÓRIAS



*Um convite a ver a  
realidade do avesso,  
dar espaço à  
imaginação,  
construir valores de  
modo  
intersubjectivo,  
desenvolver a  
empatia e reinventar  
a linguagem.*

Susana Magalhães



# O QUE DIZEM AS HISTÓRIAS ESCUTADAS?

“Para fluir humanamente na escala pessoal, social e cósmica, precisamos da integração de sete corpos: físico, emocional, mental, inconsciente, cultural, intuitivo e transcendente” (bohórquez & trigo, 2006).”

## QUEM?

“Nós somos nós, 24 horas por dia, 365 dias por ano. Nós temos a nossa pessoa. Somos os mesmos em todos os setores onde estivermos. Temos a nossa postura em todo o lado. Aprendi que a minha conta corrente é com o universo e com a nossa empresa também.”

## PARA QUÊ?

“Escolhemos os nossos clientes sempre primeiro pela ética. Se os nossos valores se cruzarem, nós avançamos com a parceira. Se os nossos valores não se cruzarem, nós paramos logo ali as relações comerciais. (...) E esta ética vê-se cada vez mais nos momentos de crise.”

# PORQUÊ

“Se queremos ser agentes da mudança, é pelo exemplo. (...) Em casa de ferreiro não é espeto de pau. Em casa de ferreiro é o melhor ferro, o mais bem fundido, porque temos de ser orgulhosos do que fazemos e todos os dias contam”.



## COMO?

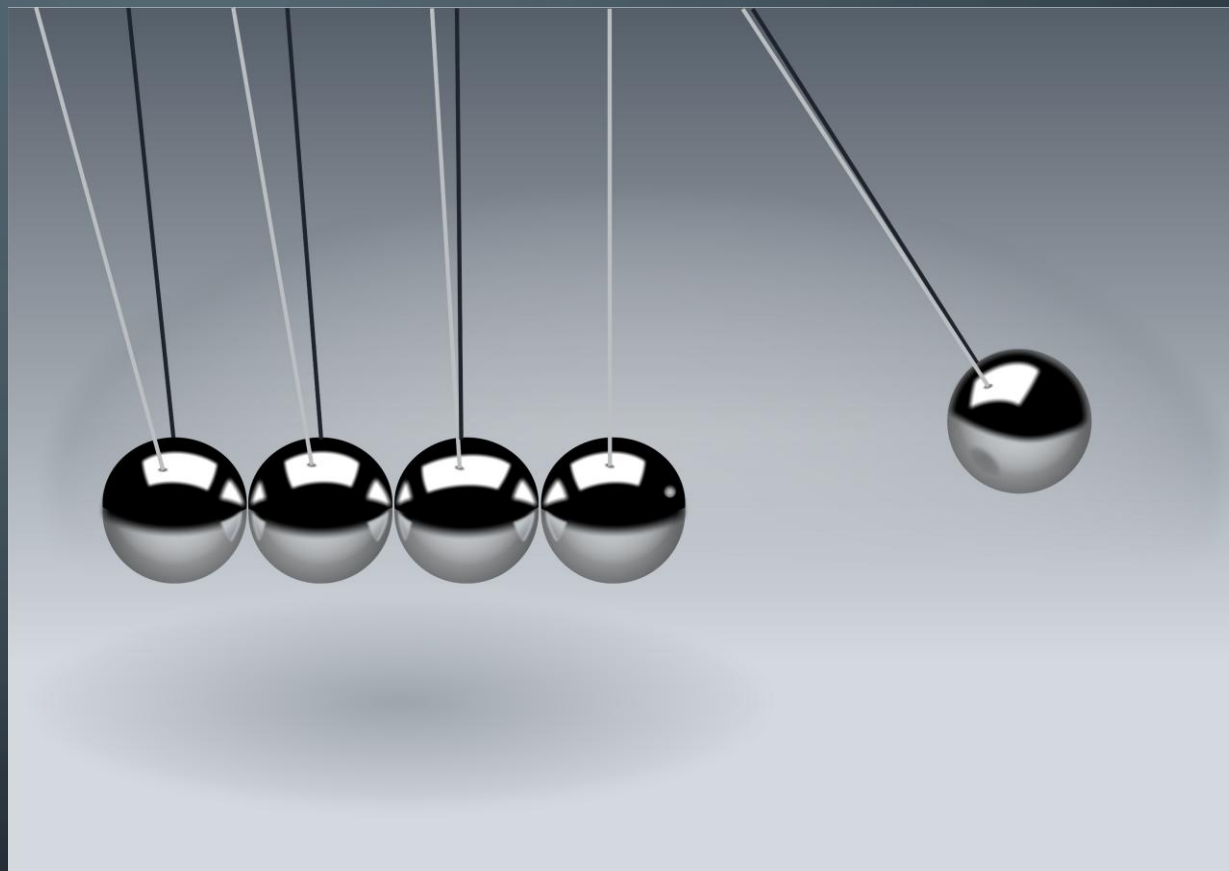
“Esta conversa obrigou-me a uma grande reflexão. Foi duro, foi duro para mim. Foi preciso, de vez em quando, colocar a mão na ferida e ver algumas coisas que posso melhorar. Foi duro, mas foi muito bom.”

“Aquilo que vos peço é que atuem, enquanto trabalhadores, da mesma forma que vocês atuam no vosso dia-a-dia enquanto pais, enquanto pessoas normais, e que é o que vocês ensinam aos vossos filhos. (...) A empresa é o que nós somos. Se temos um determinado comportamento na vida, é esse comportamento que nós queremos que a empresa tenha.”



## O QUÊ?

“Passar de uma organização que é competente para uma organização que é exponencial, de uma organização que cumpre o orçamento (...) para uma organização em que as pessoas estão motivadas, galvanizadas, energizadas, têm brilho nos olhos, que querem conquistar, e em que o que as move é um senso de união, um senso de propósito, uma vontade de transformar o mundo. E isso só vem por uma mudança cultural. (...)”





## HUMANIDADE

“Acredito que a mensagem final deste longo arrazoado só pode mesmo vir das últimas palavras que Francisco nos deixou a todos, a cada um, na Bênção Urbi et Orbi – “que o princípio da humanidade nunca deixe de ser o eixo do nosso agir quotidiano” (Francisco, 20 abril 2025).

Helena Gil da Costa

## POESIA

“O que resta do humano num mundo desumanizado? Na resposta inscreve-se uma multidão de poetas, como se a poesia fosse resgate, ou o ultimo lugar onde ainda é possível levantar a pergunta sem que se transforme em retórica.”

Henrique Manuel Pereira

## PENSAR COM (E NÃO APENAS SOBRE) ÉTICA

“Este livro com história concretiza o propósito do Fórum de Ética – promover a ética organizacional através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento.”

Helena Gonçalves



“Porque uma vida humana.  
Como ela é intensa. Porque o  
que nela acontece não é o que  
nela acontece mas a quantidade  
de nós que acontece nesse  
acontecer.”

**Vergílio Ferreira, "Para  
Sempre"**



FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL



# ***Uma história que me marcou ...***

*(positiva ou negativamente, em contexto organizacional)*

(máximo 500 palavras, anónimo ou com autoria) até **31.12**

para **forumetica.cpbs@ucp.pt**

CONFERÊNCIA ANUAL

# LIDERANÇA ÉTICA: INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

# OBRIGADO



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

PORTO



FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL



10  
ANOS

PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:



FOLLOW US