

A photograph of three business professionals (two women and one man) smiling and looking at a laptop screen. They are in a modern office setting with large windows in the background. The man is wearing a blue shirt and glasses, and the two women are wearing light-colored blouses. The image is partially obscured by a red vertical stripe on the right side and a grey semi-transparent box containing the title and subtitle.

CONDUTA E CULTURA ORGANIZACIONAL

*Avaliação, Implementação e Reforço
do Modelo de Cultura e Valores*

A CULTURA E A CONDUTA COMO UM PILAR DE GOVERNAÇÃO

A cultura organizacional influencia a forma como uma instituição decide, assume risco, comunica e atua no dia a dia.

Mais do que documentos formais, são os comportamentos efetivos que definem a consistência da atuação, promovem maior alinhamento entre valores e decisões, reforçam a confiança de clientes, colaboradores e stakeholders, reduzem a exposição a riscos de conduta, fraude e reputação, e contribuem para uma governação mais transparente e responsável.

BENEFÍCIOS DO MODELO DE CULTURA E VALORES



MELHOR DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL



MELHOR ALINHAMENTO COM
REQUISITOS REGULATÓRIOS



MAIOR CONFIANÇA DE
CLIENTES E STAKEHOLDERS

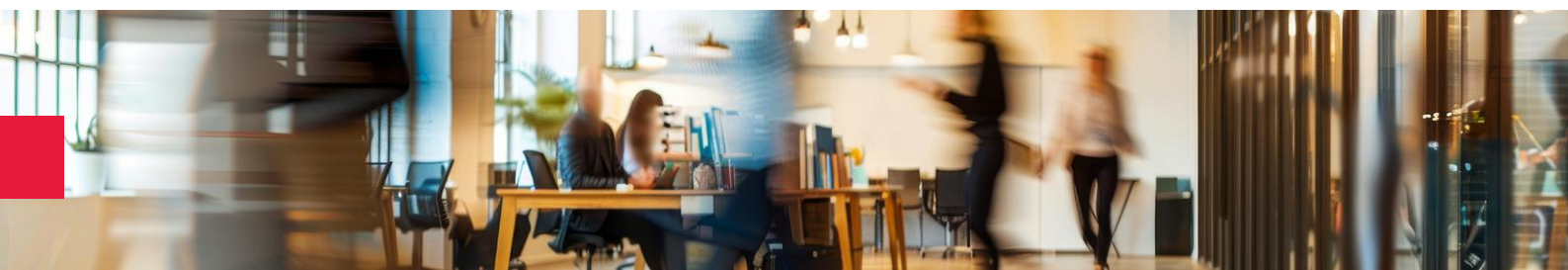


MENOR EXPOSIÇÃO A RISCOS
DE CONDUTA E FRAUDE

A regulação atual exige que as organizações tratem a conduta e a cultura como pilares de governação:

- No setor financeiro, o escrutínio é mais intenso, impondo a demonstração contínua de que valores, princípios éticos e mecanismos de conduta são efetivos e sustentados por evidência.
- No setor não financeiro, o legislador reforçou igualmente a necessidade de modelos de conduta claros, compreendidos e aplicados no dia a dia, garantindo coerência entre valores, comportamentos e responsabilidades de supervisão.

A cultura deixa, assim, de ser um conceito abstrato para se tornar um fator crítico de governação, controlo interno, gestão de risco e desempenho sustentável.



O DESAFIO ESTÁ NA CONSISTÊNCIA DO MODELO E NA SUA EFETIVA APLICAÇÃO

Apesar da crescente atenção ao tema, muitas organizações continuam a enfrentar dificuldades em demonstrar, de forma objetiva, que o seu modelo de conduta e cultura é compreendido, aplicado e monitorizado de forma consistente.

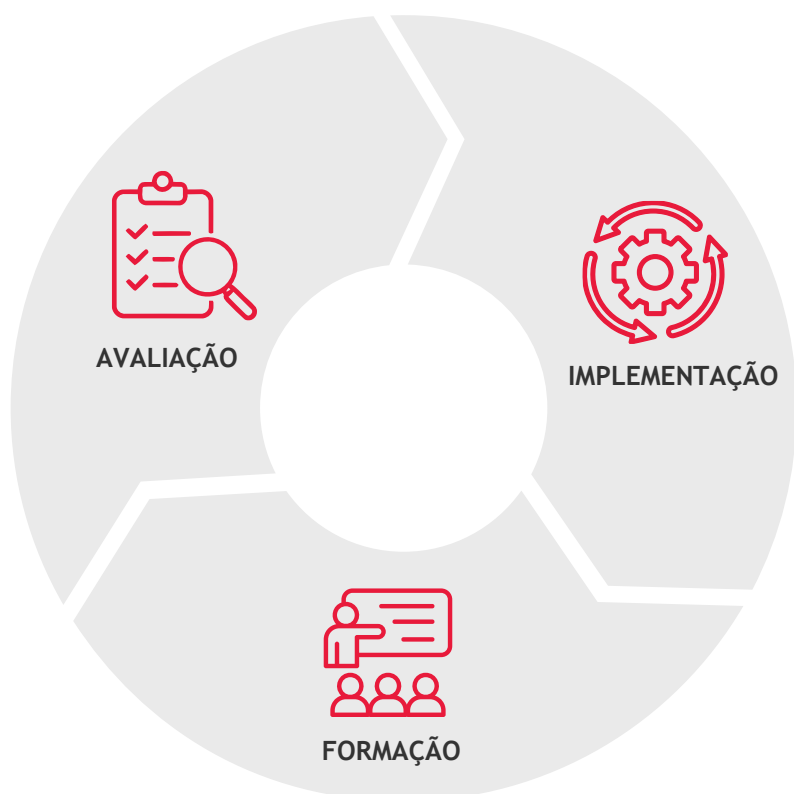
- Desalinhamento entre os valores definidos e os comportamentos observados
- Inconsistência na aplicação entre áreas, funções e níveis hierárquicos
- Baixa internalização das regras de conduta, ética e valores
- Fragilidades na cultura de speak-up e na confiança nos canais de reporte
- Ausência de mecanismos estruturados de monitorização, evidência e reporting
- Insuficiente evidência sobre a aplicação prática do modelo

Estes desafios dificultam não só o cumprimento regulatório, mas também a capacidade da Organização de gerir riscos, prevenir comportamentos inadequados e sustentar uma cultura ética coerente ao longo do tempo.



COMO A BDO PODE APOIAR

No domínio da conduta e cultura organizacional, a abordagem da BDO assenta em três vertentes que podem ser desenvolvidas de forma integrada ou autónoma, em função das necessidades, maturidade e contexto regulatório de cada Organização.



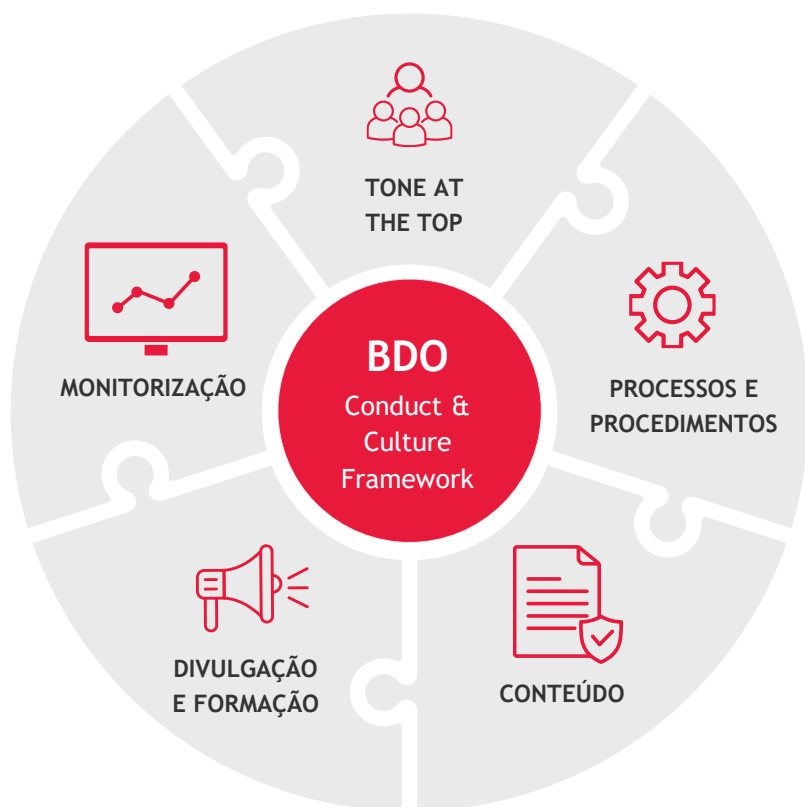
- **Avaliação independente da Conduta e Valores:** análise estruturada da adequação e efetividade do modelo de conduta e cultura, incluindo identificação de gaps, validação de evidência e oportunidades de melhoria (prevendo cumprimento do n.º 2 do artigo 3.º do Aviso n.º 3/2020 do BdP).
- **Apoio à implementação:** suporte na definição, revisão e operacionalização de políticas (nas quais se inclui o Código de Conduta), procedimentos, mecanismos de reporte, indicadores e planos de ação.
- **Formação e sensibilização:** capacitação de órgãos sociais, liderança e colaboradores para reforçar a compreensão, internalização e aplicação consistente dos princípios de conduta no dia a dia da Organização.



FRAMEWORK DO MODELO DE CONDUTA E CULTURA

A avaliação do modelo de conduta e cultura organizacional permite analisar, de forma transversal, a eficácia da liderança, dos mecanismos de governance, dos referenciais de conduta, da sua disseminação e da monitorização da sua aplicação na Organização.

Para suportar esta avaliação, a BDO utiliza a BDO Conduct & Culture Framework, uma metodologia estruturada que combina diferentes dimensões de análise e fontes de informação, proporcionando uma visão consistente da maturidade do modelo e identificando oportunidades concretas para o reforço da cultura de integridade e compliance.



Análise Documental:

permite compreender os referenciais formais existentes.



Recolha e Validação de Evidência:

sustenta a verificação da efetiva aplicação dos referenciais e mecanismos definidos.



Entrevistas a Stakeholders Relevantes

captam a visão dos órgãos sociais e das diferentes áreas da Organização.



Aplicação de Questionários:

permite aferir a perceção transversal dos colaboradores.



FRAMEWORK DO MODELO DE CONDUTA E CULTURA

Este framework assenta em cinco dimensões fundamentais, que refletem os elementos críticos para a sustentabilidade e consistência do modelo:

TONE AT THE TOP

O Órgão de Administração e o Órgão de Fiscalização promovem uma cultura, valores e padrões éticos da Organização, como também, promovem uma conduta profissional responsável e prudente, assente numa cultura de risco, desde a definição de responsabilidades, independência das Funções de Controlo até mecanismos de alerta e de escalonamento para situações de ultrapassagem dos limites de risco definidos.

POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

A Organização promove e dispõe de: (i) procedimentos relativos à elaboração, aprovação, tomada de conhecimento expressa do Código de Conduta pelos seus colaboradores e sua aceitação pelos prestadores de serviços; (ii) procedimentos adequados de monitorização de alerta e de escalonamento para situações de ultrapassagem dos limites de risco definidos; (iii) Política de remunerações alinhada com uma cultura de risco.

CONTEÚDOS

O Código de Conduta é claro, compreensível, contempla a informação legalmente prevista e está coerente com as políticas internas que refletem a cultura de Risco da Instituição (Prevenção de Conflito de Interesses, Apetite ao risco e Gestão de risco, Política de Remuneração e Regulamentos internos da OA e OF.)

DIVULGAÇÃO E FORMAÇÃO

A Organização promove a comunicação e formação periódica sobre as regras de conduta vigentes.

MONITORIZAÇÃO

A Organização, incluindo o OA e OF, acompanha regularmente os temas relacionados com a conduta e valores da Instituição e com a cultura de risco e promove avaliações periódicas e independentes relativamente a estas matérias.



ENTRE EM CONTACTO CONNOSCO

A BDO apoia a sua Organização na avaliação, desenvolvimento e reforço do modelo de conduta e cultura, contribuindo para uma gestão mais consistente, transparente e alinhada com os desafios regulatórios e de mercado.



Cristina Sousa Dias
Head of Advisory
BDO Portugal
cristina.dias@bdo.pt



Ana Luisa d' Aires
Senior Manager | Risk
and Compliance Services
BDO Portugal
luisa.aires@bdo.pt

A BDO & Associados, SROC, S.A., a BDO Consulting, Lda., a BDO Outsourcing, Serviços de Contabilidade e Organização, S.A., a BDO II ADVISORY, S.A., a BDO EnviEstudos, S.A. e a BDO, Domingues & Associado, SROC, Lda., sociedades registadas em Portugal, são membros da BDO International Limited, sociedade inglesa limitada por garantia, e fazem parte da rede internacional BDO de firmas independentes. BDO é a marca da rede internacional BDO e para cada uma das Firmas Membro BDO.
www.bdo.pt