

Por Bruna Chieco



Falar de ética em tempos e transformações rápidas é mais que uma escolha: é um compromisso. Para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), o dever da fidúcia se torna ainda mais relevante, já que suas atividades passam pela confiança dos participantes, patrocinadores e todo o sistema.

Nesse cenário, a liderança possui um papel fundamental. “Responsabilidade de líderes não é só cumprimento de regras; é criar ambientes em que a ética é vivida, e não apenas declarada”, disse Érika Palma, Membro do Comitê de Ética da Abrapp durante a palestra “Responsabilidade dos Líderes Para o Fomento da Atuação Ética nas Empresas”, realizada durante 6º Seminário Dever Fiduciário, que aconteceu nesta quarta-feira, 30 de julho, em formato online.

Érika reforça que liderança ética exige intencionalidade, coerência no discurso e na ação, e qualquer decisão transmite essa mensagem. Por isso, o comportamento ético comumente centrado no indivíduo, mas segundo Tatiana Iwai, Professora e Pesquisadora de Comportamento Organizacional e Liderança no Insper, é resultado de ambientes ruins que encorajam desvios de comportamento ou até permitem que eles aconteçam, sendo normalizados.

Nesse sentido, a liderança tem um papel fundamental, pois influencia desenhos de todas as estruturas e políticas formais de uma organização, mas também dá o tom do modelo de comportamento a ser seguido. “Quando falamos de criar ambientes melhores, devemos ter em mente como as liderança executivas podem criar uma infraestrutura ética”, disse Tatiana.

A liderança também tem o papel de estabelecer o que precisa ser atingido e o que é permitido ou não fazer para alcançar essas metas. “Em cultura ética, em todos esses espaços a liderança têm um papel crucial”, pontuou.

A comunicação, nesse contexto, se torna ferramenta essencial na governança corporativa, ainda que seja poucas vezes vista como estratégica ou é contemplada na matriz de risco. Vania Bueno, Fundadora da VB Comunicação na Governança avalia, explica que há uma defasagem entre a forma de atuação dos líderes e o que é realmente visto atualmente como melhores práticas.

Ela pontua que a governança tratada pelo Código de Melhores Práticas de Governança em 1999 definia que o Conselho de Administração deveria ampliar o valor para os investidores. A sexta revisão do código de melhores práticas, em 2023, mudou essa definição, destacando-o como um sistema complexo que deve não operar apenas com visitas aos interesses dos acionistas, mas também da sociedade e do meio ambiente.

Por isso, é preciso se adaptar para agir de forma adequada com o que é melhor prática. “Hoje temos líderes que foram formados pela cartilha da melhor prática em 1999, que vem tentando se adequar, mas com dificuldade, pois o sistema não se adaptou”, disse.

Mas com a mudança do acesso à informação, a transparência deixou de ser escolha, e sim condição, ressaltou. Nessa composição, a percepção da sociedade entra como um valor importante e um dos fatores de maior risco das organizações. “A percepção de imagem e valor reputacional ainda está batalhando para ser incorporada nessa visão de gestão de risco”, disse.

Vania enfatizou que a comunicação deve ser direcionada e adequada a cada público, e que transparência não é dizer tudo, mas comunicar o que é relevante para quem precisa saber, com integridade.

Comunicação e transparência não se resumem a apenas relatar ao mercado o que a empresa

supostamente está fazendo. Vania destacou que essa prática pode ser considerada greenwashing, ou seja, uma comunicação sem governança a partir de relatos inconsistentes que geram desconfiança do mercado.

Escuta ativa - As especialistas ressaltam que a comunicação deve ser mais coerente e responsável para construir confiança e valor institucional. “A voz nas organizações precisa subir - comunicação não é apenas de cima para baixo (top-down), mas também de baixo para cima”, disse Tatiana.

Ela alertou ainda que o ambiente de medo e silenciamento faz com que colaboradores tenham receio de falar e serem retaliados, propondo duas perguntas-chave para líderes ao criar práticas de escuta: “A prática reduz o risco de o colaborador vocalizar? Quem fala percebe que sua voz é eficaz?”.

Em sua visão, a liderança deve solicitar ativamente a voz das equipes e agir com base nela para não gerar frustração e descrédito. “Criar ambientes vocais favorece a ética nas organizações”, pontuou.

O 6º Seminário Dever Fiduciário é uma realização da Abrapp, com apoio institucional da UniAbrapp, Sindapp, ICSS e Conecta. Patrocínio Ouro: PFM Consultoria e Sistemas. Patrocínio Bronze: Apoena

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 31.07.2025.