



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**ÉTICA NAS EMPRESAS: CULTURA DE INTEGRIDADE E
ESTRATÉGIAS DE COMPLIANCE - O CASO DE ESTUDO
EDP**

MARIANA RIBAS DE CALHEIROS DA GAMA

OUTUBRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**ÉTICA NAS EMPRESAS: CULTURA DE INTEGRIDADE E
ESTRATÉGIAS DE COMPLIANCE - O CASO DE ESTUDO
EDP**

MARIANA RIBAS DE CALHEIROS DA GAMA

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA MARIA
JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS SANTOS**

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Chegou a altura em que posso agradecer por ter encerrado mais um capítulo da minha vida, o mestrado! Esta etapa não tinha sido possível encerrar sem algumas pessoas essenciais na minha vida que acreditaram em mim e me apoiaram e motivaram.

Começo por agradecer à minha orientadora por toda a ajuda neste processo, não só na disponibilidade bem como na amizade. Por todo o conhecimento e profissionalismo!

Agradeço à minha família por ter compreendido as minhas ausências, bem como os meus receios, um muito obrigada! Aos meus pais e irmãs que são e sempre serão o meu suporte! Em especial agradeço à minha irmã Maria que tanto me ajudou, e que sem ela nada disto seria possível!

Agradeço a duas grandes amigas que ajudaram muito à concretização deste sonho, à Sara e à Bárbara um grande obrigada, por toda a ajuda e motivação!

Ao Dr. Eduardo Moura que, indiretamente com todas as suas ajudas se tornou um co-orientador informal desta investigação. Por toda a disponibilidade e ajuda, muito obrigada!

Às pessoas que contribuíram de forma ativa na tese, Dra. Manuela Silva, Engenheiro António Castro e Dr. Pedro Dias Vicente, por toda a disponibilidade e abertura na participação deste trabalho!

Por fim, *the last but not the least*, ao meu namorado que durante este percurso se tornou noivo, por termos mais uma vez fechado, juntos, mais um capítulo das nossas vidas, sempre, lado a lado. Obrigada pela motivação e força, quando desmotivava!

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antonine de Saint Exupéry

Resumo

A complexidade do tema ética empresarial, na abordagem organizacional, tem acompanhado os debates atuais. Consequentemente, é cada vez mais importante que a liderança esteja refletida na implementação de estratégias de integridade e que as mesmas conduzam a um impacto positivo na formação do clima ético de uma empresa. A presente investigação tem como objetivo compreender e analisar a cultura organizacional, por forma a entender quais as características subjacentes à estratégia empresarial adotadas que garantem a gestão ética interna e externamente, bem como a motivação estratégica que alimenta o binómio ético.

Para isso, foi efetuada uma revisão de literatura referente à problemática da investigação, passando pelas definições de: ética, ética empresarial e fatores de influência como: clima, cultura e liderança ética, normativos, códigos e conduta ética e *compliance*. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, com a realização de um estudo de caso referente a uma empresa que se apresenta como líder no tema, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e a respetiva análise das respostas.

Os resultados apurados indicam que a gestão aufere mais valias se tiver por base fatores éticos, e é mais facilmente alcançável através de uma atuação de integridade, paralelamente à utilização de diversos mecanismos, que auxiliam à tomada das melhores práticas de gestão.

Palavras-chave: Ética Empresarial, Cultura Ética, Liderança Ética, Normativos, Conduta Ética e *Compliance*.

Abstract

The complexity of the business ethics theme in the organizational approach has accompanied the current debates. Consequently, it is increasingly important that leadership is reflected in the implementation of integrity strategies and that they lead to a positive impact on the formation of a company's ethical climate. This research aims to understand and analyze the organizational culture in order to understand which are the characteristics underlying the adopted business strategy that guarantee the ethical management internally and externally, as well as the strategic motivation, which feeds the ethical binomial.

For this, a literature review was carried out, referring to the research problem, going through the definitions of: ethics, business ethics and influencing factors such as climate, culture and ethical leadership, norms, codes and ethical conduct and *compliance*. The methodology used was qualitative, with a case study of a company that presents itself as leader in the theme, with the application of semi-structured interviews and the respective analysis of the answers.

The results indicate that the management gains value based on ethical factors, and is more easily achieved through integrity, in parallel with the use of various mechanisms, which help to take the best management practices.

Key-words: Business Ethics, Ethical Culture, Ethical Leadership, Normative, Ethical Conduct, *Compliance*

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas e Figuras	v
Lista de Acrónimos	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Ética e Integridade	3
2.1.1 Introdução	3
2.1.2 Cultura e Clima Ético	6
2.1.3 Liderança Ética	8
2.2 Normativos Éticos	10
2.2.1 Introdução ao tema	10
2.2.2 Compliance	12
2.2.3 Códigos de Conduta e de Ética	13
3. Método	15
3.1 Questões de Partida	15
3.2 Objetivo de Investigação	15
3.3 Método: Estudo de Caso	16
3.4 Técnicas de Investigação	17
4. Estudo de Caso: EDP	19
4.1 Caracterização da Empresa	19
4.2 A Ética na Empresa	20
4.3. Análise Documental da Empresa	26
4.4 Análise das Entrevistas	31
5. Discussão de Resultados e Conclusões	34
5.1 Discussão de Resultados	34
5.2 Principais Conclusões	37
5.3 Limitações do Estudo e Pesquisas Futuras	38
6. Referências Bibliográficas	40

7. Anexos	44
Anexo 1 – Diferenças e Semelhanças de Teorias e Liderança Ética	44
Anexo 2 – Guião de Entrevistas Semiestruturadas	44
Anexo 3 – Onde se encontra a empresa no Mundo	46
Anexo 4 – Os compromissos EDP	46
Anexo 5 – Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP	48
Anexo 6 – Comitês de Gestão EDP	50
Anexo 7 – Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP – “<i>Ethicis</i>”	50

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 - Lista de Entrevistados	18
Figura 1 - Milestone EDP	21

Lista de Acrónimos

CAE – Conselho de Administração Executivo

CGS – Conselho Geral de Supervisão

DJSI – Dow Jones Sustainability Indices

EDP – ENERGIAS DE PORTUGAL, S.A.

GPE – Gabinete do Provedor de Ética

ISO – International Standard Organization

PE – Provedor de Ética

S.A. - Sociedade Anónima

1. Introdução

A incerteza é um facto da vida organizacional, segundo Treviño (1986), que faz com que as questões éticas estejam recorrentemente implícitas nas atividades quotidianas. O ambiente empresarial depara-se com a necessidade de dar resposta a desafios éticos, devido à concorrência cada vez mais agressiva, aliada à necessidade de reduzir custos operacionais. Consequentemente, a centralidade dos debates passa por garantir que as empresas líderes em resultados baseiem todas as suas atuações numa vertente ética, consistente e consciente.

A liderança responsável é, através do papel fundamental de vários instrumentos, o caminho para a conformidade ética, sendo nos dias de hoje, uma chave para o processo de relacionamento entre os *stakeholders*, por forma a que a empresa alcance os resultados pretendidos (Shi & Maolin Ye, 2016).

Desta forma, deve existir um maior envolvimento tanto por parte das hierarquias, como dos demais colaboradores, na comunicação da conduta ética pela qual a empresa pauta a sua atuação. Neubert *et al.* (2009) conclui no seu estudo que comportamentos de liderança ética são um motor de influência positiva e, por isso, promovem uma atmosfera moral na organização. Assim sendo, a liderança ética conduz a um grande impacto positivo na formação do clima ético de uma empresa.

A liderança acaba por estar muito próxima da cultura de integridade, tema que, atualmente abordado pelo *compliance*, surge de forma a sistematizar medidas internas que permitam minimizar o risco ao qual a empresa se expõe na sua atividade.

Com um mundo empresarial mais global, surge a necessidade de se proceder à introdução de normas e regulamentos que, além de garantir a uniformização do processo, garantam também a credibilidade das organizações como um todo. Assim, as motivações para a adoção do *compliance* são muitas, sendo mesmo caracterizado pelo dever de cumprir regulamentos internos e externos que são impostos às organizações (Santos *et al.*, 2012). O termo *compliance* assume, deste modo, uma denotação de boas práticas de governação.

A preocupação inicial da investigação, passa pela compreensão da cultura organizacional e, consequentemente das características subjacentes à estratégia empresarial. O conceito de ética na organização, como centro da investigação, procura avaliar de que maneira a mesma se pode inserir como uma estratégia organizacional.

Deste modo inicia-se, através de uma questão primordial, o debate proposto para esta dissertação através de uma questão de partida: “Quais os instrumentos que a EDP

utiliza para garantir uma gestão ética interna e externamente?”. E uma sub-questão que diz respeito à forma como se posiciona o binómio ético na empresa: a gestão é feita mais de um modo cultural, através do exemplo, ou mais através do recurso a normativos?

O objetivo da presente investigação é analisar a ética empresarial e as dimensões da mesma nas empresas contemporâneas, em particular numa empresa que se apresenta como um caso de sucesso. Adicionalmente importa entender não só o posicionamento do binómio ético, mas paralelamente também, as estratégias que a empresa adota. Através de normativos, cultura e clima ético, para combater a corrupção e atingir maiores níveis de integridade e reforçar o seu posicionamento ético.

No caso da presente dissertação, a investigação será qualitativa e estará centrada na realização de um estudo de caso: a EDP. O estudo de caso que terá como objetivo entender, face ao tema, quais as estratégias adotadas pela empresa de posição cimeira no tema ética.

Quanto à metodologia, a mesma basear-se-á na realização de um estudo de caso que terá um carácter qualitativo com aplicação em entrevistas aos *pivots* de cada área de atuação. As técnicas de investigação adotadas no estudo de caso serão a análise documental, entrevistas presenciais, baseadas num guião redigido como forma de obter respostas às questões em análise. Através da documentação existente e das respostas dadas por *pivots* das áreas *core* da empresa, no tema, será útil a compreensão do percurso e estratégia utilizada pela empresa para reforçar a cultura ética que caracteriza o desempenho e visibilidade da empresa.

Como objetivo secundário, procura-se compreender, em particular, se a empresa privilegia uma gestão da ética onde: a) coloca a ênfase na cultura e nos valores, bem como na atuação de uma liderança ética ou se, em contrapartida, b) privilegia as questões operacionais, atribuindo maior ênfase à implementação de normativos (códigos de ética e de conduta, por exemplo) ou de programas de *compliance* havendo uma integração operacional das questões éticas. O resultado esperado é chegar ao entendimento da motivação estratégica que alimenta o binómio ético numa empresa com as características da EDP que lidera o tema.

O contributo desta investigação passa pela compreensão e conhecimento da estratégia adotada, por parte de uma empresa líder no mercado nacional e internacional, entendendo o processo pelo qual teve que passar para garantir maiores níveis de conformidade e transparência na atuação ética organizacional.

Assim, a estrutura do estudo de caso será iniciada pela passagem pela revisão de literatura para compreensão teórica dos temas como: a) definição de ética e ética empresarial; b) as dimensões de clima e cultura ética; c) a liderança ética e, por fim, d) os normativos bem como *compliance*.

Após a metodologia, será feita uma apresentação da história da empresa, de modo a conhecer os seus momentos mais críticos que contribuíram para construir a definição do seu negócio por forma a conseguir responder à questão de partida analisando os resultados qualitativos das entrevistas e documentações obtidas. Por fim, a conclusão e as limitações do estudo, bem como, sugestões para as pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 Ética e Integridade

2.1.1 Introdução

Os termos ética e moral, muito embora tenham significados diferentes, são muitas vezes usados como sinónimos.¹ A ética tem raízes no facto moral, no entanto, não cria a moral, tendo como objetivo a análise e investigação da natureza dos princípios que subjazem a essas normas, por forma a entender o sentido das mesmas. Por outro lado, a moral é caracterizada pelo conjunto de regras, condutas e normas pelas quais a sociedade se rege. São assim princípios de comportamento e costumes de uma determinada sociedade. A relação complementar que caracteriza ambas não só é desejável, como é bastante necessária, sendo o equilíbrio entre ambas absolutamente fundamental (Pedro, 2014).

A ética associada à lei é, com alguma frequência, usada como um termo comparativo que defende que as empresas que pautam a sua atuação à luz da lei são éticas. No entanto, não se pode afirmar que pelo cumprimento da lei, por parte de uma empresa, a mesma seja ética, uma vez que pode cumprir a lei e não ser ética (Blecher, 2004).

A ética empresarial, está profundamente próxima das empresas, dizendo respeito ao seu modo de atuar. O seu objetivo é estudar a motivação para adoção de princípios éticos, que podem ser externos ou internos à organização na tomada de decisão, analisando as consequências (Almeida, 2010). Existem deveres que a organização tem para com os seus colaboradores e para a sociedade no geral (Mercier, 2003). A ética

¹ Neste caso, interessa-nos referir o termo ética apenas pelo que, assumimos a mesma como reflexão teórica sobre validade filosófica da moral. (Taille, 2010)

empresarial estuda, assim, o procedimento que deve ser adotado por parte das empresas e os consequentes resultados na sociedade.

A preocupação das empresas esteve, durante muitos anos, apenas voltada para os resultados e para a forma como chegavam aos seus clientes através da qualidade dos seus serviços. O lucro direcionava o negócio, não interessando assim qualquer consequência a jusante. Assim, a empresa não tinha qualquer obrigação social, estando apenas focada no negócio (Friedman, 1962). O conceito de ética, aplicado à atividade empresarial, começa então a ser discutido inicialmente por Victor e Cullen (1988), a partir da segunda metade do século XX, referindo a importância da mesma na influência de comportamentos organizacionais pelo clima empresarial vivido. A implementação e desenvolvimento da ética empresarial refere como primeira dificuldade as posições assumidas pelos gestores face à relação entre a ética e a empresa. Como defendido por Srour (2003), existem indicadores que garantem que a atividade economicamente correta pode trazer benefícios à organização.

Nos dias de hoje, a ética empresarial tem em consideração a época, ou tal como referido por Reimão (2011), “altura humana” das empresas, visando humanizar o ideal de uma cidadania social internacional, em ordem a conseguir que todos e cada um dos seres humanos vejam protegidos os seus direitos, com base na sua dignidade de pessoas. Existe ainda, como maior limitador de ética empresarial, uma forte orientação para os resultados financeiros. As rápidas mudanças sentidas pela forte globalização, bem como diversos escândalos económicos que se fizeram sentir nas empresas, elevam a ética a um nível de topo, sendo necessário que as empresas hajam de forma eticamente sustentável, para garantir a boa continuidade do negócio. Rawwas *et al.* (2013) identifica a ética nos negócios como uma preocupação cada vez maior para as organizações, nas últimas duas décadas, pela dificuldade da construção de confiança, que se reflete na perceção das pessoas externas à empresa.

Esta força sentida dentro da organização justifica o porquê das empresas nos dias de hoje sentirem a necessidade de alcançar objetivos que ultrapassam a mera matéria de lucro, dando expressão que o comportamento ético nas empresas não só é esperado pela sociedade, como é exigido para que as mesmas se mantenham no mercado com a devida aceitação dos clientes. Adicionalmente, através da ética empresarial, é possível responder às exigências dos *stakeholders*. É reforçado por Neves (2014), que diz que estar no mercado de forma estável e ser ético pode trazer grandes mais valias ao negócio.

A importância de qualificar o comportamento organizacional, de acordo com princípios éticos, começa, então, a ser preocupação para as empresas, identificando relevância na elaboração das estratégias de negócio. No entanto, como refere Cortina (2009), existe por parte da empresa uma dificuldade a partir da missão da empresa, garantir princípios éticos.

Existem diversas abordagens éticas, são elas a abordagem descritiva, que se foca na explicação de factos, a abordagem conceptual, que se preocupa com o significado de conceitos e por fim, a abordagem normativa, que argumenta e defende determinadas normas. Dentro das teorias normativas, que segundo Rego *et al.* (2007), se preocupa em entender quais os padrões éticos aceitáveis, foram identificadas três orientações éticas que dizem respeito à maioria das posições assumidas por gestores, são elas o Relativismo Ético, a Deontologia Kantiana e a Teologia que se divide em Utilitarismo e Egoísmo Ético.

O relativismo é apresentado em duas frentes, o individual e o cultural, por um lado o individual como refere, Rego *et al.* (2007), define o que está certo ou errado, pensado pelo próprio, por outro o cultural, refere o que a sociedade define como certo ou errado (Shomali, 2001). Esta noção leva-nos ao compromisso de manter sempre ativo o carácter de diálogo e crítico, como refere Gabardo (2009), que permite que as verdades circulem.

Para a ética Kantiana, como a abordagem deontológica, os seres humanos possuem dignidade moral e por isso não devem ser tratados como se tivessem valor condicional idêntico ao de máquinas. É legítimo que uma empresa faça uso de um colaborador para exercer uma função que pode ser menos agradável, no entanto, tem que o tratar com dignidade e respeito merecido, porque as pessoas não podem ser usadas exclusivamente como meios. Rego *et al.* (2007) refere que o respeito e a dignidade humana são os imperativos dos atos, e defendem que o dever dá liberdade ao Homem. No imperativo kantiano, o valor moral de uma ação depende da aceitabilidade moral da regra em questão pela qual a pessoa se rege.

A teoria utilitarista pretende ser uma doutrina moderna, humanista e altruísta, como é referido por Arnsperger & Parijs (2004), onde são referentes a consequências. O utilitarismo acredita que o propósito da moral é promover o bem-estar humano, e pode ser dividido em duas vertentes: atos e regras. Admite a existência de regras, mas considera que elas podem não existir, se assim os atos se demonstrarem mais positivos. No domínio dos negócios, segundo Rego *et al.* (2007), o entendimento assume a maximização da eficiência, por um lado aumentar a produção, e por outro maximizar os lucros. Como

teoria “consequencialista”, a mesma acaba por ter valor nos atos, conduzindo ao melhor equilíbrio de boas consequências acima das más sobre as partes interessadas.

As posições utilitaristas e kantianas, assumem uma posição dominante nas teorias éticas, no entanto, acabam por ser alvo de muitas críticas, sendo necessário que as mesmas sejam complementadas.

A ética acaba por ser um ideal na organização, embora por vezes a escolha de caminhos menos éticos faça com que as pessoas se desviem dos propósitos defendidos pela organização (Dias, 2014). Como vertente constituída por valores, condiciona o futuro tanto para as pessoas, como para as organizações que, como refere Maia (2017), tem que ser mais que um discurso, tem que ser um resultado. Valores estes, que são levantados pela ética, caracterizam-se como valores coletivos. A abrangência do conceito ultrapassa as conceções clássicas e modernas, tendo a ética agora, pela forte globalização, uma consciência mais crítica (Neves, 2014), e menos fechada, sendo a mesmo elemento decisivo do sucesso das organizações e dos indivíduos. Assim, nesta perspetiva, podemos definir a ética como uma ciência prática que se refere à ação.

2.1.2 Cultura e Clima Ético

A ética, como uma dimensão transversal que pode afetar todos os campos de ação das atividades da empresa, deve preocupar-se com o estabelecimento de uma cultura e de um clima organizacional ético. Os mesmos apresentam complementaridade no impacto de processos de decisão, bem como na forma de se relacionar com os parceiros externos da organização. A cultura organizacional está mais relacionada com os valores, crenças, e regras morais, enquanto, o clima organizacional está mais voltado para as questões do quotidiano da empresa, que têm influência direta na motivação dos trabalhadores como condições de trabalho, ambiente, entre outros.

A cultura ética integra assim sistemas formais e informais, por forma a garantir um maior compromisso dos colaboradores, sendo possível identificar instrumentos inseridos em programas de ética que fomentem a cultura ética (Lloyd & Mey, 2010). A cultura organizacional acaba por ajudar à construção do clima organizacional, sendo claro uma responsabilidade do líder criar esse clima agindo como um pilar (Mulki *et al.*, 2006).

O clima organizacional é caracterizado como uma manifestação da cultura organizacional, isto é, um reflexo da cultura vivida numa dada organização. Segundo Treviño (1986), existe uma necessidade na procura, por parte das pessoas, de orientação,

na tomada de decisão. Como tal, urge a necessidade de se criar uma relação entre o clima ético e o comportamento individual (Fritzsche, 2000). O clima ético é uma refere uma componente básica do clima das organizações, sendo o mesmo definido pelas percepções compartilhadas pela forma como a organização responde perante dilemas éticos na organização (Elçi *et al.*, 2009).

Existem três elementos, identificados por Schwartz (2013) que, assumindo diferentes formas, constituem uma cultura ética. O primeiro diz respeito à existência de um conjunto de valores éticos fundamentais representativos da organização refletidos nos seus processos, nas suas políticas e nas consequentes práticas. Barnett & Vaicys (2000), mencionam a importância dos diversos sistemas normativos da organização, tais como as políticas, os procedimentos, os esquemas remuneratórios e os sistemas de controlo no clima ético da organização.

O segundo elemento identifica o estabelecimento de um programa de ética formal, que pode passar pela atuação de um código de ética ou de conduta transmitida através de formação, diferentes formas de sensibilização, ou mesmo um canal para denúncias como elementos da cultura ética. Assim, para estimular comportamentos éticos, estas políticas acabam por ser fundamentais, tendo como resultado o envolvimento dos colaboradores. Desta forma, o comportamento ético é amplamente influenciado pelo clima ético de uma qualquer empresa. (Mercier, 2003)

Por fim, o terceiro elemento refere a presença contínua da liderança ética assumida pelos líderes como elemento basilar na atuação, sobre toda a organização, como forma de garantir a cultura ética. A responsabilidade da criação, tanto da cultura como do clima ético, segundo Mulki *et al.* (2006), dos líderes. Nesta linha de raciocínio, no contexto de trabalho, o clima ético é moldado pelos seus gestores, devendo ser amplamente fomentado. Assim, a empresa garante a conformidade, prevenindo algumas atuações através dos códigos de ética, políticas que se baseiam nos valores éticos, detetando a existência de alguma não conformidade, respondendo através dos canais de denúncia que podem existir com as devidas atuações necessárias.

Deste entendimento surge o binómio ético, que sustenta por um lado a cultura, e por outro intensifica a importância das normas pela segurança que delas advém, inserida nessas diretrizes de ação. A necessidade sentida pelas empresas na construção de uma cultura e clima que as permita responder a desafios éticos, acaba por ter impacto na forma como o binómio ético, existente entre a questão cultural e normativa, acaba por se sentir. É necessário que existam certos instrumentos como é referido por Barnett & Vaicys

(2000), nas organizações que garantam um maior controle na gestão dos negócios, constituindo instrumentos representados em normas e códigos importantes na tomada de decisão ética que reforçam a cultura ética. Mas por outro é basilar que haja uma liderança sólida representada pelo líder que tem como responsabilidade desse alinhamento, como é dito por Mulki *et al.* (2006), bem como valores refletidos nas formações e outras ações de sensibilização da empresa.

2.1.3 Liderança Ética

O bom desempenho de um líder é indispensável nos dias de hoje, existindo uma maior sensibilidade do mesmo à “transgressão das normas de *compliance*”, bem como o seu maior envolvimento com a empresa (Santos *et al.*, 2012) que, se não estiver corretamente direcionada, agrava a possibilidade de envolvimento de não conformidades (Santos *et al.*, 2012). É assim recomendável que, se dê importância ao poder refletido na função da liderança quando o objetivo é evitar a corrupção, por um lado, e por outro, promover o comportamento ético.

Neves (2014) identifica, igualmente, como uma das razões da crise da dinâmica empresarial o declínio da ética nas organizações. É assim essencial que a liderança seja verdadeiramente assumida pelos líderes, através dos valores que a empresa defende, passados de uma forma informal através do exemplo, porque a liderança não é um cargo, mas sim uma responsabilidade dos líderes.

Do conceito de liderança nas organizações surge como conceito chave as motivações e reflete-se nas relações entre as partes, desempenhando assim um papel fundamental nas relações entre o líder e os seus liderados, sendo a responsabilidade do líder, conservar um clima de harmonia por forma a ser uma influência positiva. A liderança caracteriza-se como um processo de influência através do qual alguém, de forma individual ou coletiva, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem segundo interesses e objetivos comuns (Rego *et al.*, 2007).

Treviño *et al.* (2003) refere-se à liderança ética nas organizações, descrevendo-a como uma importante e “única” forma de liderança, caracterizando-a como um processo de influência que, em conjunto com características, como honestidade e confiabilidade, facilitam as relações. Esta atitude deve ser autêntica, por forma a motivar a resultados positivos através da experiência pessoal, do carácter e da dedicação. (Schwartz, 2013).

Uma das características essenciais da liderança, é a atitude dos líderes nas suas atuações (Lança, 2019), tornando-se basilar fortalecer o compromisso ético associado ao papel das lideranças, em particular, refletida nos gestores de topo. A mesma deve refletir

os processos de tratamento pelos quais os líderes se pautam motivando, assim, de uma forma informal e através do exemplo, incentivos às boas práticas na organização (Brown & Treviño, 2006). Neves (2014) indica que, uma das razões do declínio da ética nas organizações é a crise da dinâmica empresarial, isto é, a falta de confiança que se sente quanto aos líderes, que se reflete nos comportamentos dos subordinados e posterior insatisfação sobre a organização.

O efeito da liderança é muitas vezes descrito como uma sombra que não se vê, mas que se sente. O papel dos líderes é reconhecido como fundamental na gestão ética, pelo que importa ainda fazer referência a dois tipos de liderança: a liderança transformacional e transacional. Ambas agem com o mesmo propósito: manter os seus subordinados motivados. No caso da liderança transformacional, é exercida através da marca deixada pelos líderes, introduzindo assim a mudança através de uma inspiradora motivacional. Este comportamento inspira, através do exemplo de comportamento carismático, o que o líder na sua conduta assume. No caso da liderança transacional, o jogo de recompensas acaba por ser base na sua atuação em função do desempenho (Rego, 1997). Plinio *et al.* (2010), referem a dificuldade que as organizações sentem ao ultrapassarem a questão do fraco compromisso ético que os líderes assumem perante as diversas situações. A ideia é reforçada ainda por Darcy (2010), através da referência ao tema das negativas influências do líder e a “crise de confiança” por parte dos colaboradores. Como tal, e sendo a principal função de um líder ético, trabalhar os conflitos entre os seus seguidores e ensiná-los de forma correta, motivando-os a alcançar resultados (Ahmad, 2017), podem ser referidas três teorias de liderança ética, a liderança autêntica, espiritual e transformacional. Estas três lideranças, como sugere Brown & Treviño (2006), apresentam determinadas semelhanças e diferenças face à questão da liderança ética² bem como, conduzem a comportamentos assertivos.

O líder autêntico, segundo Walumbwa *et al.* (2008), apresenta-se como uma pessoa que promove capacidades psicológicas positivas e, dessa forma, também um clima ético positivo, garantindo que exista um processamento equilibrado de informação e transparência relacional da parte dos líderes para com a sua equipa. Este tipo de liderança é apontado como o estilo de liderança, mais próxima da liderança ética, pela questão da autoconsciência que deveria ser adotada pelas pessoas da empresa.

Por outro lado, o líder espiritual conduz o seu comportamento, condutas de exemplo e respeito pelos outros, para a esperança e fé. Por fim, o líder transformacional,

² O quadro que refere estas diferenças e semelhanças encontra-se no Anexo 1.

que se rege pelos valores de honestidade e justiça com forte sentido de visão, valores e estímulo intelectual. Os pontos em comum destas lideranças são a integridade, preocupação com os subordinados, a tomada de decisão ética e a questão do *role modeling*, que diz respeito aos comportamentos eficazes por parte do líder como forma de motivar e estabelecer metas ambiciosas. Para além das teorias, importa referir que os comportamentos de liderança se tornam manifestamente credíveis e legítimos quando provêm da autoridade moral e integridade.

No ambiente corporativo, importa que haja uma mensagem clara dos líderes quanto ao ambiente ético que se vive na organização. Devem ser destacados padrões claros seguidos pelos líderes, para posteriormente serem reproduzidos pelos seus subordinados.

2.2 Normativos Éticos

2.2.1 Introdução ao tema

O compromisso organizacional sustentado em normativos ganha destaque nos dias de hoje, com enfoque na passagem de simples normas que regem a atividade quotidiana para o uso de sistemas normativos que ajudam a garantir, de forma padronizada, uma cultura ética organizacional que leva a resultados positivos na organização. Estes padrões normativos são caracterizados como pilares fundamentais no reforço do compromisso ético das empresas, apresentando-se como práticas que pretendem estabelecer os padrões que regulam uma determinada conduta.

As vantagens no uso da normalização são inúmeras, não só tornando a atuação mais centralizada para a credibilidade, como também direcionando através de requisitos técnicos a um negócio sustentável e de visibilidade transparente. Com a globalização, gerou-se a necessidade de padronizar ao nível internacional, por forma a garantir a conformidade de diversas organizações de uma forma mais standard. Existem algumas especificações técnicas internacionais, no entanto, as mais conhecidas e utilizadas são caracterizadas como regras normalizadas ao qual se dá o nome de ISO³. Este documento, para além das publicações das normas, ainda promove outros elementos normativos. O objetivo destes referenciais foi responder à necessidade sentida por parte das empresas de conseguirem estabelecer os requisitos mínimos na atuação ética e responsável, e que pudesse ser certificável.

³ A ISO (International Standard Organization) elabora normas desde do ano de 1972.

Deste modo, podemos assumir que empresas certificadas auferem maior vantagem face aos *stakeholders*. A certificação em si ajuda à solidez na credibilidade da empresa, sustentando parte do seu negócio, dando as sugestões necessárias para uma maior robustez no negócio, permitindo avaliar em que grau as empresas realmente fazem o que se propõem, ou mesmo que dizem fazer (Rego *et al.*, 2007). Por outro lado, certificação melhora não só a imagem, como garante uma melhor integração dos processos, ajudando na tomada de decisões e criando uma cultura de sustentabilidade que assume na atividade a melhoria contínua.

Ao atingirem os requisitos das normas, as empresas melhoram o seu processo na cadeia de valor, sendo mais fácil a medição de desempenho, bem como, desta forma, se garante uma melhoria contínua sustentada no negócio. A certificação ambiental, “ISO 14000”, vem adquirindo importância em várias empresas mundiais, focando-se na gestão ambiental, tendo como objetivo ajudar as empresas a minimizar os efeitos negativos causados no ambiente como consequência da sua atividade, alcançando assim um melhor resultado no seu desempenho ambiental, sendo uma espécie de “ISO” verde (Rego *et al.*, 2007). Sendo que a ética e a responsabilidade social nas organizações, elementos essenciais da economia do futuro, as empresas devem assumir um padrão ético, escudando as suas atuações através de normativos, como a “ISO 26000”, que avalia o desempenho na responsabilidade social. Este normativo dá suporte às empresas, evidenciando ações que devem ser tomadas, por forma a contribuir para um desenvolvimento sustentável.

Existem outros mecanismos que definem práticas éticas que reconhecem as empresas que no mercado usam as melhores práticas, como o Instituto Ethisphere⁴, que é líder global na definição e no avanço das práticas empresariais, e desde 2007 que homenageia inúmeras empresas que apresentam a atuação correta. Ser considerado nesta lista de empresa é mais uma das formas de ganhar a devida credibilidade junto das demais partes interessadas.

O reforço da cultura ética faz-se, assim, por integração de estratégias de conformidade numa vertente emocional. Os diversos normativos são desta forma usados por forma a regular e orientar comportamentos que previnem incidências, ajudando, a transformar obstáculos em oportunidades quando garantimos conformidade nos

⁴ Este instituto é de investigação internacional que se dedica à criação, desenvolvimento e partilha das melhores práticas em ética empresarial, responsabilidade social empresarial, anticorrupção e sustentabilidade.

processos. Os normativos habitualmente referem o que deve ou não ser feito, atuando, pois, com facilitadores de boas práticas, podendo ser internos como códigos de conduta, ética como externos, como ISO internacionais que pautam uma atuação certificada mais global. Assim, o objetivo é garantir às partes interessadas a segurança e credibilidade nas relações inerentes à organização. Estes padrões têm vindo a ser utilizados nos diversos ramos empresariais, por forma a tornar os sistemas de gestão mais robustos, existindo interesse no estabelecimento dos mesmos, pela solidez e credibilidade indispensável para uma tomada de decisão assente numa consciência moral (Andreisová, 2016). É do interesse das empresas, não só pela credibilidade da sua imagem, como para garantir a conformidade e solidez do seu negócio que as mesmas tenham as avaliações dos raters, com intuito a melhorar as técnicas existentes nos modelos que adotam no seu negócio.

2.2.2 Compliance

As abordagens normativas refletem-se nas escolhas das abordagens de alguns processos de controlo, podendo ser orientadas pelo *compliance* - um tema que se refere à atualidade, sendo que os estudos neste âmbito não são ainda muito alargados. No campo organizacional, o termo “*compliance*” designa um conjunto de ações que servem para mitigação do risco e prevenção da corrupção (Santos *et al.*, 2012). Uma outra definição de *Compliance*, por Ribeiro & Diniz (2015), diz respeito à caracterização das ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa, não podendo confundir o termo com o cumprimento formal de normas. A cultura de gestão de risco das organizações assume o *compliance* como um suporte às estratégias das empresas, excedendo o simples “dever de cumprir”, sendo que o *compliance* e a integridade andam sempre de mão dada (Febraran, 2018).

O *compliance* acaba por se caracterizar como uma estratégia disponível para mitigar riscos e prevenir as empresas de fraudes ou corrupção (Costa, 2012). Os estudos efetuados no âmbito de práticas de ilegalidade, como a fraude e corrupção, referem que quanto menor o nível de *compliance*, maior o risco referente a atos ilícitos (Damania *et al.*, 2004). As empresas tentam assim escudar a sua atuação, por forma a garantirem solidez no negócio, sem que estejam suscetíveis a verificações de não conformidades como fraudes e corrupções (Treviño *et al.*, 1999).

Habitualmente, os programas de *compliance* escudam a sua atuação através de certos instrumentos, com o objetivo de proteger-se através de três pilares: prevenir, detetar e responder às necessidades organizacionais, usando para tal algumas linhas

orientadoras, como códigos e ações de sensibilização. No caso da prevenção, a mesma deve ser feita através de meios que antecipem situações não conformes ou irregularidades, fornecendo instruções claras na atuação de conduta, sendo cada processo desenvolvido com intuito de reduzir o risco. Devem existir políticas e procedimentos internos e externos que funcionam como diretrizes, que devem ser rigorosamente aplicadas, sendo o centro o código de conduta. O mesmo se aplica no caso de as empresas trabalharem com regime de outsourcing de certas atividades, bem como com fornecedores, usando respetivamente códigos, procedimentos e políticas que protegem as suas ações mitigando o risco. A prevenção também se faz através da comunicação, pelo que é necessário que as empresas se apresentem como promotoras de formações, bem como formações de atualização e dinâmicas que promovam os valores das empresas Santos *et al.* (2012). Por fim, deve existir algum canal que possa suportar a empresa no sentido de mitigar as dúvidas e ajudar a direcionar atuações, podendo ser representado por uma pessoa ou por um gabinete.

No âmbito da deteção, deve existir um canal de denúncias claro e de fácil acessibilidade, confiáveis para os trabalhadores de uma empresa, por forma a que os mesmos se sintam à vontade para denunciar uma não conformidade (Treviño *et al.*, 1999). Deve existir abertura por parte da empresa nas propostas e pedidos que os colaboradores fazem, de modo a mitigar as não conformidades internas e externas. De uma forma mais direcionada, temos as auditorias internas e externas que devem ser feitas como forma de deteção de melhorias, monitorização e controlo de atuações da empresa.

Por fim, o terceiro pilar, a resposta prevê consequências transparentes e contestações, sendo que refere um papel basilar no âmbito da prevenção de violações. A empresa deve reger a sua atividade através de normas que pautem transparência e integridade, devendo assim os seus colaboradores agirem nesse sentido agindo segundo o código de conduta proposto. Se assim não for, tem que existir de forma transversal medidas disciplinares que possam sancionar devidas ações, bem como deve a empresa estar preparada para ter que introduzir medidas de remediação Santos *et al.* (2012).

A conformidade ultrapassa a simples barreira da atuação, garantindo prevenção como elo mais importante que garante, pelo conhecimento do negócio, que existe uma análise que garanta conhecer a fundo os riscos, por forma a dar uma resposta eficaz às possíveis ações antiéticas.

2.2.3 Códigos de Conduta e de Ética

É referido por Barnett & Vaicys (2000) a importância do clima ético, por ser afetado pelos sistemas normativos da organização, tais como normas, procedimentos e

sistemas de controlo, por ser um retrato da realidade da empresa. Porém, a simples existência de um código de ética não garante em absoluto que o comportamento dos membros das organizações seja sempre correto. O código ajuda a clarificar expectativas e aperfeiçoar atitudes comportamentais, chamando a atenção para os valores vigentes no seio das organizações.

Estes códigos conseguem, de certa forma, segundo alguns estudos, dirimir comportamentos menos éticos, gerando um clima ético e, claro, enraizando assim a cultura ética na organização (Tsalikis & Fritzsche, 1989). Para além de uniformizar critérios, servem de parâmetros para a solução de conflitos organizacionais.

As definições dos códigos de conduta e de ética são muito próximas, no entanto, têm as suas diferenças. O código de conduta refere os objetivos e princípios éticos de normas de conduta, enquanto que o código de ética já se centra num compromisso social como instrumento de realização da visão, missão orientando as atitudes, explicando a postura social que auferem perante dadas situações (Ethos, 2013).

As empresas utilizam códigos de conduta e de ética, porque de certa maneira as ajuda a preservar os valores da empresa e a garantir uma atuação ética por parte dos trabalhadores, levando a bons resultados integrados na estratégia de conformidade de atuação, prevenindo-se comportamentos ou atuações não éticas.

A implementação de um código de ética nas empresas está dependente das normas nele inseridas que apenas referem vantagem se forem razoáveis, racionais e desejáveis (Dobson, 2005). É desejável que os códigos atuem com efeitos práticos, integrando a conduta ética. No entanto, como mencionado por Rego *et al.* (2007), a sua utilização em exclusivo não garante que tanto a empresa, como um todo, bem como os seus colaboradores, apresentem um comportamento ético ou atuem de forma ética. Acabamos por estar perante a questão do binómio ético, isto é, de que forma a atuação da empresa é manifestamente mais sustentada na cultura da empresa ou mais focada nos normativos que regem a atuação.

Os códigos de conduta ajudam na direção das empresas para caminhos mais éticos, salvaguardando que se as mesmas assim desejarem, existem diretrizes que são passadas aos colaboradores, sendo basilar que exista uma base documentada que garanta a conformidade, ajudando os colaboradores na tomada de decisão.

3. Método

3.1 Questões de Partida

No contexto de atual incerteza e face às mudanças que se fazem sentir nas organizações, existe uma maior atenção direcionada para os temas da ética e da conformidade. Como tal, a preocupação inicial da investigação incidiu no entendimento das características subjacentes à estratégia empresarial num ambiente ético, bem como na compreensão da influência dos líderes na atuação ética e o reflexo dessa atuação íntegra, no posicionamento de uma empresa. O objetivo passou assim por entender como é garantida a gestão ética nas empresas em ambas as esferas, tornando-se interessante entender a trilogia de ação no campo da conformidade, bem como discernir acerca da efetividade do binómio ético referente à cultura e aos normativos. Para isso, foi proposto analisar uma empresa em particular, a EDP, que se apresentava como líder no tema, compreendendo de que forma a mesma garante os dois elos no negócio, a ética e a conformidade, e qual o elo que tem um maior valor.

A questão de partida que direcionou o trabalho foi: “Quais os instrumentos que a EDP utiliza para garantir uma gestão ética interna e externamente?”. Não sendo esta uma questão fechada, e por forma a sustentar a mesma, surgem outras questões inerentes ao tema que ajudam a compreender as características necessárias para esta atuação ética: “Qual a sua proposta de atuação face à trilogia: prevenção, deteção e resposta, referente aos desafios organizacionais?”. Estas duas questões alimentam uma sub-questão que se refere ao binómio ético na empresa: “A gestão é feita mais de um modo cultural, através do exemplo, ou mais através do recurso a normativos?”. Todas as questões surgem por forma a dar suporte à questão de investigação que direciona o estudo.

3.2 Objetivo de Investigação

Tendo em consideração a problemática e as questões de partida acima referidas, o principal objetivo desta investigação passa por compreender a atuação das estratégias organizacionais nos fenómenos das empresas, de maneira a garantirem uma atuação ética e conforme interna e externamente. Urge o interesse de saber quais as estratégias adotadas pela empresa, por forma a posicionarem a mesma no lugar de destaque. Em particular, é necessário entender as estratégias que a empresa adota na sua resposta diária através de normativos, e a cultura assumida no clima ético que se vive na empresa, de forma a atingir maiores níveis de integridade, reforçando o seu posicionamento ético através de uma ação de prevenção, deteção e atuação.

A questão de partida suporta o objetivo inicial, que passa pela compreensão da forma como a empresa em estudo garante interna e externamente uma gestão ética, sustentando assim seu posicionamento nacional e internacional. Sendo uma empresa com uma história e dimensão consideráveis, será interessante entender igualmente, como segundo objetivo, qual a ênfase dada à cultura, compreendendo os valores seguidos pela empresa, bem como na atuação de uma liderança ética, compreender se são mais privilegiadas as questões operacionais, atribuindo maior ênfase à implementação de normativos, como os códigos de ética e de conduta. Ou se, por outro lado, a ênfase é colocada nos programas de *compliance*, havendo uma integração operacional das questões éticas. Face à análise, entender-se-á o posicionamento do binómio ético na organização. Como resultado esperado, importa chegar a um entendimento sobre quais as estratégias privilegiadas para reforçar a cultura ética, respondendo, pois, aos dois objetivos propostos para o estudo, através da questão de partida e da sub-questão.

3.3 Método: Estudo de Caso

Tendo o objetivo desta dissertação definido, importa entender a forma como será levado para construção de uma resposta à questão de investigação e sub-questão. A escolha do método teve em consideração o facto de querermos uma reflexão em torno de um caso isolado. Assim, elegeu-se o estudo de caso, com objetivo a garantir a consistência do objetivo face à pesquisa e modelo de investigação. O principal interesse dos estudos de caso, descrito por Bogdan & Biklen (1994), não passa por efetuar generalizações, mas sim compreender certos fenómenos na sua complexidade de atuação numa empresa.

A natureza do estudo aqui considerado será qualitativa, sendo atendido o facto de existir a necessidade de cuidado no uso de fontes e evidências apropriadas, por forma a compreender o caso em questão. Este tipo de estudo, como evidencia Serapioni (2000), refere algumas limitações, em particular, na generalização da potencial subjetividade dos dados⁵.

Cada investigação tem características específicas próprias, gozando de forças e limitações. A escolha da natureza qualitativa para relatar o estudo foi feita com intuito de proceder não só a uma análise documental, mas também incorporando entrevistas estruturadas a semiestruturadas, de modo a construir uma narrativa que englobe as várias

⁵ O ponto mais débil dos métodos qualitativos é referente à representatividade (Serapioni, 2000).

histórias dos participantes, chegando a um resultado final que responda à questão base (Denzin & Lincoln, 2000).

O estudo de caso debruça-se sobre uma empresa apenas, a EDP. Esta já opera no mercado nacional, há mais de quarenta anos, e internacional, destacando-se em índices mundialmente reconhecidos, como o DJSI, integrando como empresa única o instituto Ethisphere e, como muitas empresas, está a passar por um processo de grande transformação geracional.

3.4 Técnicas de Investigação

As técnicas escolhidas tiveram como base a interpretação, em vez de mensuração de resultados, não sendo objetivo do estudo testar hipóteses, provar relações causa efeito, nem explicar fenómenos, de modo a entender a realidade do estudo caso. Interessa, assim, entender o processo que foi adotado na empresa EDP. Primeiramente a análise de investigação será uma análise bibliográfica, uma análise documental ampla desde: relatórios, códigos, normativos referentes à empresa em questão, e serão realizadas entrevistas⁶ às áreas mais pertinentes para a investigação. Assim será feita a recolha, análise, descrição e interpretação de resultados⁷.

Será igualmente analisada informação pública, que se encontra disponibilizada por estar cotada em bolsa e em índices internacionais, e cuja empresa garante, por forma a manter a transparência e integridade. Alguns dos documentos mais relevantes que a mesma disponibiliza são: Relatórios Ambientais, Sustentabilidade, Contas EDP, Relatório do Conselho Geral e de Supervisão, entre outros, assim como alguma documentação interna⁸, que foi igualmente analisada como: Códigos de Conduta e Ética, Regulamentos internos, e diversas informações internas para colaboradores da empresa, o que facilitou em alguns momentos a informação. Esta documentação é relevante para a caracterização da empresa, compreendendo as particularidades da empresa em estudo, bem como os normativos próprios e cultura que surge na sua atuação diária, entendendo de que forma a mesma se previne, deteta e responde a vários riscos à qual está exposta.

No campo de trabalho descritivo, e por forma a ser possível recolher informação específica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Segundo Amado (2013), as entrevistas semiestruturadas têm como vantagem a não apresentação de imposições

⁶ As entrevistas encontram-se no Anexo 2.

⁷ Glaser & Strauss (1967) referem esta investigação como “*teoria fundamentada*” citado por Bogdan & Biklen (1994) no seu estudo.

⁸ A informação interna foi retirada da intranet, plataforma interna que gere informação necessária para os trabalhadores, e por forma a ser transparente, refere toda a documentação mais relevante e necessária a cada trabalhador.

rígidas de questões, sendo por isso um dos principais instrumentos de investigação qualitativa. Como as entrevistas, são um trabalho de natureza crítica, onde houve cuidado para que as mesmas fossem, bem analisadas e usadas no pressuposto correto. A entrevista, como uma conversa informal orientada para objetivos⁹, refere cuidado estruturado e pensado na escolha dos intervenientes que constituem a amostra. Deste modo, elegeu-se entrevistar os líderes das áreas chave para a investigação:

Nome	Cargo	Data	Duração	Designação ao longo do trabalho
Eng. António Castro	Diretor das áreas de Sustentabilidade e Risco	29/07/2019	60 minutos	AC
Dr. Eduardo Moura	Diretor adjunto da área de Sustentabilidade	29/08/2019	60 minutos	EM
Dr. Pedro Dias Vicente	Diretor da área de Compliance	06/09/2019	60 minutos	PDV
Dra. Manuela Silva	Provedora de Ética	14/08/2019	60 minutos	MS

Tabela 1 - Lista de Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo Autor

As áreas escolhidas para as entrevistas acabaram, assim, por passar por áreas mais jovens, como a de *Compliance* e outras mais antigas com “raízes” que trazem muito da história da empresa, desde o seu foco na parte ambiental e de sustentabilidade, até aos processos nos dias de hoje utilizados.

As várias entrevistas apontaram objetivos em comum que estão na base das questões de investigação, como entendimento da gestão ética numa perspetiva interna e externa, bem como a análise da gestão em conformidade que é feita ao nível da trilogia de ação: a) como previnem atuações não conformes, conhecendo a fundo as funções de governo e âmbito do negócio, de que forma conseguir identificar potenciais riscos, criando análises próprias internas ou externas por forma a estruturar um pilar que sustente as atuações; b) como detetam as não conformidades, quais as técnicas de monitorização existente na empresa das ações e atividades que decorrem como meio de procedimentos específicos e por fim, c) de que forma respondem às necessidades da empresa, entendendo também qual a abertura de atuação se passa por um modo mais reativo ou proativo. Acreditando que, com base nestes pilares fundamentais, a empresa consegue garantir uma gestão ética e íntegra na organização. Será igualmente interessante tentar compreender a opinião de cada interveniente, de como é feita a gestão na empresa, se de um modo mais cultural, assumindo o clima e cultura éticos os pilares fundamentais na atuação ética, ou

⁹ É referido por Quivy e Campenhoudt (1998), citado por Amado (2013).

se, por outro lado, o suporte normativo assume o papel principal pela dimensão da empresa sendo essencial e fundamental.

A análise das entrevistas serviu de ponte para identificar respostas às questões levantadas, sendo as mesmas, como referido, construídas como forma de obter respostas a temas que existia menos conhecimento, ou era necessário entender a opinião pessoal e crítica face ao assunto que refere a garantia de integridade na atuação da empresa. A presente análise de investigação seguiu, como não poderia deixar de ser, critérios éticos por forma a ter o consentimento informado de todas as pessoas que contribuíram para as respostas das entrevistas que foram gravadas¹⁰, bem como de documentação facultada pelos mesmos.

4. Estudo de Caso: EDP

4.1 Caracterização da Empresa

A EDP – Energias de Portugal, S.A. é uma empresa que já se encontra no mercado há mais de 40 anos, iniciando a sua atividade como empresa pública, resultado de uma fusão constituída por cerca de treze empresas do setor elétrico, nacionalizadas, após o 25 de abril. Relativamente à cadeia de valor, a empresa integra as três fases da cadeia de valor do setor energético, sendo responsável pela produção, distribuição e comercialização energética. As várias empresas do grupo atuam em áreas distintas, mas tendo sempre uma direção única: chegar ao cliente. A empresa passa por 8 etapas no seu processo de privatização que foi transformando a empresa, concluídas passado 17 anos, no ano de 2011, sendo apenas em 2013 a empresa 100% privatizada (EDP, 2017). Paralelamente, a empresa cresce nos mercados internacionais, tendo atualmente a grande aposta nas energias renováveis, pelo que 70% da energia produzida no grupo é renovável (EDP, 2018).

Além da presença em Portugal, gerida pela empresa principal, EDP S.A. , são contabilizadas cerca de nove empresas, nomeadamente: EDP Produção (dedica-se à produção de energia); EDP Distribuição (Responsável por distribuir a energia aos clientes); EDP Comercial (comercializadora no mercado liberalizado); EDP Serviço Universal (comercializadora no mercado regulado); EDP Valor (empresa de serviços partilhados); EDP Imobiliária (responsável pela gestão do património imobiliário do grupo); EDP Soluções Comerciais (actua na prestação de serviços às empresas comercializadoras); Sãvida (prestadora de serviços na área da saúde) e Labelec

¹⁰ Se existir necessidade no acesso às entrevistas estão gravadas e, transcritas.

(Consultora energética).¹¹ O grupo é representado pela EDP Espanha, EDP Brasil e pela EDP Renováveis, ainda acerca da presença internacional, contando com a ajuda de 11657 colaboradores, está assim representada em quatro continentes, nomeadamente em 16 países¹². A visão do grupo refere o facto da mesma ser uma empresa global de energia, líder de criação de valor, inovação e sustentabilidade, sendo assim, uma empresa global que é líder na transição energética que tem em vista à criação de valor, tal como enuncia a missão do grupo EDP. Os valores que caracterizam o grupo EDP são: iniciativa, confiança, excelência, sustentabilidade e inovação.

Os compromissos¹³ centram-se na excelência da execução que sempre pautou o percurso do grupo sendo as pessoas, clientes, ambiente (sustentabilidade) e resultados o foco de compromisso do grupo. No ano de 2018 a empresa ganha distinção na área de saúde e segurança do trabalho sendo certificada pela “ISO 45001:2018”, a aposta num futuro leva a empresa pensar um posicionamento consistentes com os objetivos estratégicos, atuando de forma sustentável e responsável, em todas as áreas de atividade. No último ano, os valores registados pela empresa apresentaram-se muito positivos. Esta preocupação com a ética da EDP está em linha com as preocupações nacionais e internacionais, nomeadamente na sequência da Lei SOX, quer no âmbito das empresas, quer na sociedade em geral. Os próprios Princípios do Impacto Global¹⁴ que a empresa integra como de que a EDP é signatária, o índice DJSI, o FTSE4Good¹⁵ e o ranking da World’s Most Ethical Companies¹⁶ de que é a EDP é membro, exigem esta atenção com o desenvolvimento do processo de gestão da ética.

4.2 A Ética na Empresa

Após a caracterização da empresa importa, referir alguns momentos de maior impacto da sua história, para além do seu processo de privatização¹⁷, como da sua expansão do negócio para mercados exteriores, através da internacionalização; no fundo, de que forma consegue a empresa ter “Todas as formas de levar energia ao mundo de maneira mais sustentável.” O sucesso da empresa centra-se nas relações de confiança

¹¹ Fonte: <https://intranet.edpon.edp.com/pt-pt#/paginas/442236/Empresas-EDP>.

¹² As diversas localizações onde a empresa se encontra no mundo estão referidas no Anexo 3.

¹³ Os compromissos EDP encontram-se descritos no Anexo 4.

¹⁴ O último referiu-se à presença na *Climate Week* onde se comprometeu a reduzir o aquecimento global, reduzindo as emissões, integrando o compromisso da ONU “*Business Ambition for 1,5°C – Our Only Future*”.

¹⁵ Índice FTSE4Good avalia a *performance* das empresas nas suas práticas ambientais.

¹⁶ Índice Ethisphere, no qual a empresa está pelo 8º ano consecutivo reconhecida.

¹⁷ O processo de privatização decorre em 8 fases, tendo iniciado, no ano de 1996, início de 1997, acabando por ficar terminado no ano de 2011 e sendo oficialmente a EDP uma empresa privada em 2013. O processo de internacionalização, que se inicia em 1997, é um método interessante e com consequências atuais para a empresa, já que se caracteriza pela atuação como empresa privada e internacional.

que, ao longo do tempo, se estabeleceram com diferentes stakeholders, e que têm como base a ética.

No *milestone infra* estão identificados esses mesmos momentos pelos quais a empresa passou, desde intervenções de consistência e reforço da cultura ética, bem como reforços de conformidade nas diversas fases e momentos em que a empresa adota medidas para dar suporte à sua atividade.

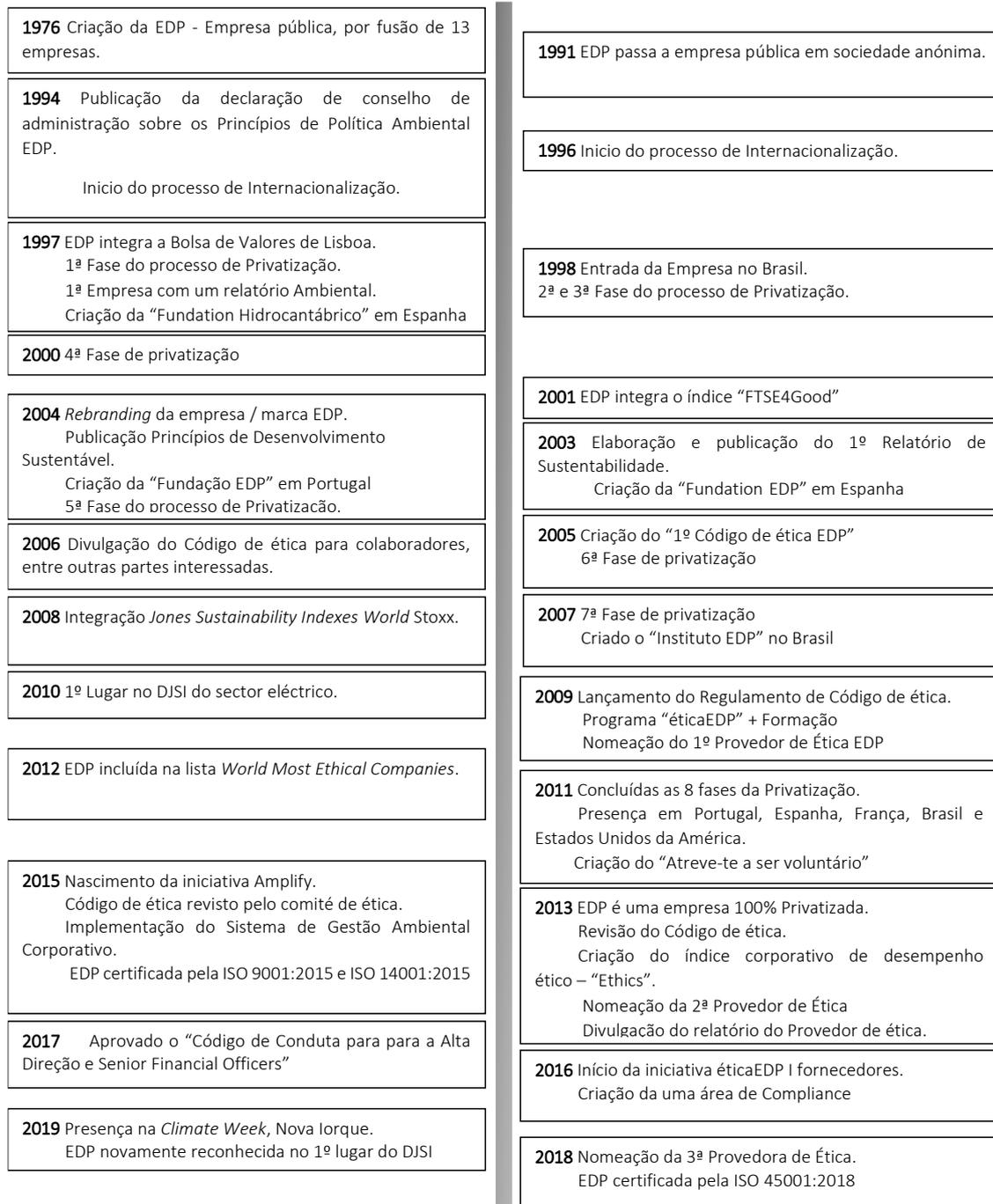


Figura 1 - Milestone EDP

Fonte: Elaborado pelo Autor

A empresa começa por se tornar pioneira pela forma diferenciada como olha ao tema da sustentabilidade, decidindo publicar um relatório ambiental, no ano de 1997, com preocupações neste destaque ambiental. Nesse mesmo ano é criada, com missão de fortalecer o compromisso do Grupo EDP nas áreas de sustentabilidade ambiental, social, cultural e educativa, a “Fundation Hidrocantábrico” em Espanha que mais tarde, no ano de 2003, se torna a “Fundation EDP”.

No ano de 2001 a EDP integra o índice FTSE4Good que é constituído por uma série de índices éticos no qual diversas empresas integram. No ano de 2003 decide garantir, através de um relatório oficial e anual, com relato ambiental e de sustentabilidade publicado para o conhecimento interno e externo, o Relatório de Sustentabilidade. O documento surge por forma a dar resposta às partes interessadas que integram a organização, alargando o acesso à informação, condição essa indispensável ao sucesso sustentado do negócio e para a prática de uma cidadania responsável.

Em 2003 decide garantir, através de um relatório oficial e anual, com relato ambiental e de sustentabilidade publicado para o conhecimento interno e externo, o Relatório de Sustentabilidade. O documento surge por forma a dar resposta às partes interessadas que integram a organização, alargando o acesso à informação, condição essa indispensável ao sucesso sustentado do negócio e para a prática de uma cidadania responsável. É neste momento, 2004, que a EDP Portugal se depara com a necessidade de criar a “Fundação EDP”, instituição privada e sem fins lucrativos que opera de forma socialmente responsável, assumindo os valores e missão da empresa por forma a contribuir para uma melhoria de qualidade de vida através de diversas iniciativas culturais, sociais e científicas. Mais tarde, no ano de 2007, é criada uma fundação similar no Brasil, “Instituto EDP” com intuito de fazer o país repensar atitudes de consumo e envolvimento social.

De modo a garantir que eram dirimidos alguns riscos associados, bem como, externalidades em âmbitos onde a empresa atuava, demonstrando a sua posição no mercado, no ano de 2004, de publica os Princípios para o Desenvolvimento Sustentável¹⁸. A consciência espelhada na necessidade de pautar a sua atividade sustentada em normas e diretrizes tem feito a empresa implementar, da forma mais ajustada possível à sua atividade, diversos procedimentos operacionais, políticas e diretrizes que ajudam a compreender a atividade e auxiliam na tomada de decisão, sempre com foco nos seus

¹⁸ Os princípios de desenvolvimento sustentável encontram-se descritos no Anexo 7, agora revistos desde 2011 pelo CAE.

princípios de desenvolvimento sustentável que abrangem as diversas áreas de atuação. No tema do valor económico e social a empresa tem as políticas de gestão empresarial e de risco, de compras, gestão financeira e objetivos de gestão sustentável. No tema da ecoeficiência e proteção ambiental, sustenta a sua atuação através da política ambiental, no tema integridade e boa governação, tem o programa de ética edp que vai sendo construído ao longo dos anos a política de integridade, código de conduta de fornecedores, política de segurança de informação, direitos humanos, compromisso de práticas de sã concorrência, e por fim política fiscal. No âmbito da transparência e do diálogo a empresa construiu um político de relacionamento com stakeholders. No que diz respeito ao capital humano e diversidade, a empresa tem políticas de formação, de diversidade, de voluntariado, de mobilidade interna e de segurança e saúde no trabalho. Quando à questão da cidadania, a empresa apresenta a política de investimento social.

A empresa faz-se, desde então, acompanhar de relatórios públicos,¹⁹ como relatório de sustentabilidade, desde 2004, o relatório de contas, por forma a identificar os resultados desde 2005, pela necessidade, como empresa cotada, de ter forma de garantir o livre acesso à informação a qualquer parte interessada. Os relatórios atuam como âncoras de conformidade para os seus *stakeholders*, bem como integram informação indispensável para a transparência do grupo. Face às mudanças que a empresa foi sentindo, surgiu a necessidade de reforçar o tema ética, que acaba por ser redigido o primeiro código de ética²⁰ que é redigido pela empresa no ano de 2005, onde se inserem sessões que ainda hoje são temas de preocupação central. Nesta mesma altura, foi feito um esforço de incorporação de valores²¹, bem como de melhores práticas de desenvolvimento ético, hoje em dia documentadas. A divulgação deste código é feita no ano 2006, tanto para os seus colaboradores, como as demais partes interessadas, onde a empresa mostra que está verdadeiramente envolvida no alinhamento de interesses da empresa com os seus colaboradores. No ano de 2008 integra o índice de DJSI,²² onde ocupa posição cimeira no ano de 2010, bem como no ano de 2019, como empresa no setor energético mais sustentável.

¹⁹ Os compromissos da empresa são amplos também, pelo que se encontra em novas geografias e está perante o processo de internacionalização. A empresa, por forma a deixar a sua informação o mais transparente possível acaba por garantir a existência de diversos relatórios que contam a situação em que se encontra cada “rúbrica” da empresa: contas, sustentabilidade, ética, etc.

²⁰ O código, desde a sua criação, já foi revisto três vezes. O intuito das revisões passa por aproximar as estratégias revistas da empresa, por um lado, e por outro fortificar alguns alicerces que a empresa necessita, e que foram sentidos ao longo dos tempos.

²¹ Os valores EDP são: iniciativa, confiança, excelência, sustentabilidade e inovação.

²² O DJSI é um indicador global de performance financeira, que foi criado no ano de 1999 como inicial indicador na performance financeira dos líderes em sustentabilidade global.

O aparecimento dos mecanismos complementares tornou-se essencial para que o código de ética fosse verdadeiramente entendido pelos colaboradores, pelo que, no ano de 2009, foram trazidos pelo primeiro provedor de ética²³, que após a sua nomeação nesse mesmo ano, pensa um programa de sensibilização integrado na fase de construção dos mecanismos complementares constituintes do futuro processo ético, como o Regulamento do Código de Ética, o Comité de Ética, que é formado nesse mesmo ano, e o Provedor de Ética. Estes mecanismos iriam possibilitar a operacionalização do código redigido em 2005. O programa “éticaEDP”, que decorreu desde maio de 2009 a setembro de 2010, foi direcionado aos líderes, constituído pela quase totalidade de chefias (780 pessoas) e tinha quatro fases: diagnóstico e reflexão; formação das chefias para o conhecimento do código e da sua utilização; desdobramento e avaliação (era dirigido aos líderes não só pela dualidade de funções, mas também pela facilidade e abrangência na passagem de conhecimento). Paralelamente é feito um inquérito a cerca de 15% dos colaboradores da EDP para aferir o compromisso ético que se fazia sentir na empresa. Desta forma, foi garantido que, durante esse período e para além desta formação, os colaboradores tivessem conhecimento acerca do código que, por vezes passada por prestadores externos no caso das chefias, e pelas próprias chefias no caso dos restantes colaboradores, promovendo um maior compromisso ético de cada chefia face à sua equipa. No ano de 2011 e como forma de reforçar o compromisso de contribuição de uma sociedade mais responsável, a empresa cria o programa de voluntariado “Atreve-te a ser Voluntário”, atribuindo aos colaboradores que assim desejassem uma bolsa de 4h mensais para participar em projetos sociais. Neste momento já conta com mais de 32800 participações, num total de mais de 256000 horas, com impacto em mais de 1 milhão de pessoas. No ano de 2012 integra o ranking de Ethisphere, integrando assim uma das “*World Most Ethical Companies*”.

No ano de 2013, a empresa decide mais uma vez alargar o âmbito de monitorização do desempenho ético, como definido pelo Regulamento de Código de Ética, fazendo uma avaliação para tal, a EDP cria um índice corporativo chamado “Ethics”. O objetivo do índice era uma avaliação que incluísse a avaliação à forma como é gerido o processo de registo e tratamento de reclamações éticas e a perceção das partes interessadas (colaboradores, fornecedores e clientes). Existia o desejo da empresa na construção de um índice que avaliasse o desempenho ético, no entanto face às dificuldades na construção de métricas e critérios que, pela comparação com outras

²³ A missão do provedor de ética é promover um ambiente de ética na organização de forma imparcial.

empresas que integravam o índice Ethispere verificou ser pioneira, tratava-se de uma questão complexa. Do ponto de vista operacional, a informação utilizada foi maioritariamente a já recolhida regularmente pelas diversas unidades organizacionais da empresa, consolidada por forma a não introduzir um esforço adicional excessivo de um ponto de vista de recolha de dados, bem como de investimento financeiro. Por outro lado, a avaliação das reclamações tornou-se basilar estar em linha com normas e índices internacionais, como o DJSI, bem como o FTSE4Good. Assim sendo, tendo em conta as avaliações necessárias, foi criado o índice corporativo assente em quatro dimensões que derivam de sistemas de indicadores, compromisso, benchmarking, gestão e cultura.

Neste mesmo ano que a empresa decide publicar o primeiro relatório do Provedor de Ética EDP, introduzido pelo novo provedor de ética, como forma de transmitir as grandes alterações ao nível ético, como revisão do código de ética, introdução de índice corporativo, apresentação igualmente de iniciativas de impacto pelas quais a empresa estava a passar. Inicia-se, nesse mesmo ano, uma jornada de formação a fornecedores, estas formações eram dadas internamente sendo a consistência das atuações de preocupação interna, no entanto sentiu-se nesse mesmo ano a necessidade de reforçar a estratégia do grupo após um inquérito aos fornecedores, uma amostra dos maiores fornecedores. Desse inquérito resultou uma necessidade de sensibilizar também os fornecedores, que era um ponto referido na nova revisão do código de ética EDP, tornando-se assim um ponto de foco relevante.

No ano de 2015 a empresa é certificada, tanto na área da qualidade, como do ambiente pelas ISO 9001:2015 e 14001:2015, certificações essas que vêm sustentar o bom desempenho nessas áreas. Nesse mesmo ano, o código de ética é revisto em comité de ética pela necessidade sentida face às mudanças da empresa e também como forma de reforço à cultura ética, dinamizando e descodificando alguns pontos que até então poderiam não estar tão bem entendidos. Mais recentemente, no ano de 2016 é criada uma área de *Compliance* formal, com objetivo claro de contribuir para a melhoria dos processos de gestão existentes do cumprimento do Código de Ética, dos instrumentos normativos e das legislações.²⁴ Sendo a criação ainda pioneira, o âmbito de atuação alicerçado a resultados é reduzido, no entanto, a área atua centrada em *pivôts*, nos quais reside a responsabilidade de levar temas de maior importância ou de preocupação que

²⁴ O programa de *compliance* está neste momento a ser redigido, pelo que ainda não existe um documento forma redigido, sendo o objetivo da área neste momento criar pontes por forma a ajudar na tomada de decisão.

possam afetar a atividade de forma direta ou indireta (a área prevê alargamento nos próximos anos).

São feitas, atualmente, formações presenciais e muitas vezes de recurso às tecnologias por *e-learning*, curso obrigatório de ética EDP obrigatório a cada ingresso de um novo trabalhador, curso obrigatório de liderança para quem muda a sua função na empresa, com intuito de passar os pontos fundamentais de cada compromisso assumido pela empresa, reforçando, se necessário alguma mudança pelo qual a empresa tenha passado. Uma última responsabilidade da empresa ao mais alto nível passou pela criação de um Código de Conduta para a Alta Direção e Senior Financial Officers, que, tinha como objetivo, desde 2017, pela sua presença global, reforçar e complementar, usando a responsabilidade do poder atribuído aos líderes das hierarquias mais altas como: funções de supervisão, administração e alta direção. No ano de 2018 a empresa é ainda certificada pela norma de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. De igual modo, a EDP obteve já a notação máxima no tema “prevenção do suborno” no índice FTSE4Good, mantendo posicionamento destacado no critério “Códigos de Conduta/Conformidade/Corrupção e suborno” dos índices Dow Jones de Sustentabilidade.

4.3. Análise Documental da Empresa

Ao longo da sua história, a EDP passa por as várias alterações estruturantes como acima referido, que aumentaram a necessidade de alterações no seu modelo de governo. Por forma a garantir conformidade na sua atuação garante de uma forma clara uma estrutura solidificada três pilares que sustentem a iniciativa e inovação que a posicionam, a excelência que a caracteriza, a confiança que a faz avançar e a sustentabilidade assente no negócio, valores estes que se inserem na missão da organização. Esta estrutura de conformidade é uma salvaguarda pela EDP alcançada através de uma estrutura que a permite ações de prevenção, deteção e resposta no seu quotidiano, antecipando necessidades.

Ao nível da prevenção, existe, por parte da empresa, uma clara, mas complexa definição de papéis e responsabilidades na gestão do cumprimento normativo, sendo hoje reconhecida como uma referência internacional em termos de "*corporate governance*", através, do seu modelo adotado. Desde 2006, quando iniciam funções o CAE e o CGS, tentam garantir um aperfeiçoamento das práticas. Ao nível das decisões mais específicas, o CAE e o CGS, apoiado por comités de gestão específicos, ajudam no acompanhamento das diversas matérias, considerando, duas vertentes: processos de decisão e de melhoria. Estando sempre, e essa é uma opção recente, o CAE e CGS em todas as tomadas de

decisão, tentando garantir conformidade. A empresa tem atuação em diversos comités: Corporativos Estratégicos, Corporativos Funcionais e de Negócio²⁵. O CGS tem na sua constituição 21 membros na sua maioria independentes que preenchem requisitos de formação e competência previstos nas normas legais ou regulamentares, em cada momento aplicáveis no Grupo, o modo de eleição dos mesmos através de assembleia geral pelos acionistas sendo a duração do mandato 3 anos. O CAE é composto por 9 membros igualmente eleito por acionistas em assembleia geral sendo o mandato de 3 anos, este é responsável pela gestão dos negócios sociais e pela representação da EDP, nos termos previstos no Código das Sociedades Comerciais e nos Estatutos da Sociedade, existe igualmente um secretário de sociedade que tem como função designar funções no caso de necessidade em CAE. No caso do Revisor de Contas é o órgão da Sociedade responsável pelo exame dos documentos de prestação de contas. O Conselho de Ambiente foi instituído em 1991 como corpo social, tendo a sua denominação sido alterada para Conselho de Ambiente e Sustentabilidade na Assembleia Geral de 30 de março de 2006, é constituído por 5 elementos e o mandato são 3 anos. No caso do conselho de Vencimento da Assembleia Geral a mesma é constituída por membros independentes nomeados pela assembleia geral com mandatos de 3 anos em que a principal competência a fixação da remuneração dos órgãos sociais, à exceção do Conselho de Administração Executivo. Assim, os comités de gestão são a base seguida das unidades de negócio e de serviços partilhados, passando às direções corporativas e acabando no CAE. O Centro Corporativo atua segundo um modelo de *strategic manager*, por forma a manter o alinhamento de estratégias e a difusão da cultura EDP.

A identificação e avaliação de riscos de *compliance* é feita por forma a garantir que a empresa não esteja exposta a externalidades negativas nas atuações referentes a temas que possam ser críticos no negócio. Desta identificação, definem-se políticas que atuem nos temas pretendidos, as políticas e os princípios²⁶ acima referidas que definem o posicionamento e atuação do Grupo, de forma transparente e responsável, em todas as áreas de atividade. Existem inúmeras políticas em diversos âmbitos: integridade, investimento social, compras sustentáveis, formação, fiscal, etc. Na mesma atuação existem compromissos (prática sã da concorrência) e existem códigos e conduta (para cada área de atuação, sendo o mais recente o código de conduta para a alta direção) de ética que, desde 2005, existe e refere os comportamentos críticos da empresa,

²⁵ Os comités da organização encontram-se na tabela no Anexo 6.

²⁶ Todos estes códigos e políticas estão publicados: "<https://www.edp.com/pt-pt/a-edp/principios-e-politicas>"

regulamentos que regem as atividades, explicando as atuações necessárias. Os relatórios setoriais que a empresa a publica são a mais sólida e integrada forma de garantir atuação transparente e de integridade para todas as partes interessadas. O facto de os disponibilizar previne que, mais tarde alguém venha questionar a satisfação anual de um qualquer tema, respondendo, pois, às questões dos rater, acionistas, trabalhadores, sociedade, enfim, as demais partes interessadas, sempre em linha com a matriz de materialidade, cuja a EDP dá bastante importância.

Nos procedimentos específicos de controlo interno é dada atenção às necessidades da empresa, garantindo que o controlo do negócio de forma trimestral atue sobre os temas mais críticos com maior ênfase. Existem trimestralmente, reuniões de conselho para discussão de estratégia da empresa bem como de alinhamento de estratégias. De forma indireta, um dos controlos acaba por surgir de forma indireta, através das exigências dos rater, que caracterizam parte da construção dos relatórios. Existe anualmente um conjunto de questões que são feitas por forma a poder pontuar a empresa, dando-lhe, ou não, posição no índice. Os melhores exemplos que referem a atuação são o Ethisphere ou nos índices DJSI e FTSE4Good e ainda nas ISO, onde garante acreditação: Qualidade – ISO 9001:2015, Ambiente – ISO 14001: 2015 e Prevenção e segurança – OHSAS 18001, que não basta integrar, mas sim, continuamente, provar que se merece estar cotado ou integrado no índice podendo, melhorar ou piorar a sua ação. É do interesse da empresa ser avaliada pois, dessa forma, tem oportunidade de melhorar a atuação ou alguma não conformidade, bem como entender como se pode destacar no mercado. Por fim, nos mecanismos de formação e sensibilização que se caracterizam como prática corrente da casa, incidem logo sob a entrada de novos colaboradores, sendo de carácter obrigatório, bem como formações promovidas anualmente pela empresa por forma a garantir que os conhecimentos são amplamente aprofundados em área diversas, sendo a ética, sustentabilidade, segurança no trabalho, gestão as principais áreas, dando pois ao colaborador a possibilidade de ampliar as suas competências com programas como o amplify que surge por forma a conseguir após passagem de avaliações de competências potenciar as capacidades individuais mantendo o colaborador motivado. Após uma avaliação de competências pelas chefias pode definir os seus objetivos anuais propondo-se assim às formações que fazem mais sentido como por exemplo: comunicação, finanças, entre outras.

A preocupação da empresa na passagem de conhecimento é elevada, pelo que as formações são o mecanismo mais utilizado a todos os níveis, sendo logo iniciado, tendo

iniciado após o novo código de ética. No tema da sensibilização, que a empresa considera como mecanismo mais forte no enraizar da cultura, nem sempre é fácil garantir que a aprendizagem é feita. Neste sentido, a empresa, promove dinâmicas, como por exemplo: a participação nas “Ethics Talks”, que são conferências de reflexão sobre a importância da Ética nas empresas, bem como a diversas tipologias de formação mais intensivas, sendo a mais recente a nova formação “*raising the ethical building*”²⁷, pensado pela Provedora de Ética. A integração deste programa foi desenhada desde o momento em que a Provedora assumiu funções, assumindo a importância das hierarquias mais elevadas da empresa e com intuito de construir um novo programa ético. O objetivo, sem resultados, e pela juventude da sua atuação, são a consolidação do edifício estrutural, a aplicação de boas práticas, promoção de competências e colocação da ética na raiz das respostas aos desafios futuros. O índice “*Ethicis*”²⁸ surge no ano de 2017 como resposta a uma necessidade sentida pela empresa, por forma a garantir que se consiga medir o desempenho ético na empresa. Para potenciar um maior envolvimento das hierarquias superiores, foi pensado no ano de 2017, um código de conduta para a alta direção, pela necessidade de uma maior envolvimento em temas que dantes poderiam ser de “menor importância”. A gestão da empresa direciona a sua atenção numa particularidade referente ao termo Materialidade²⁹, que agrega informação financeira e não financeira, isto é, económica, ambiental e social. Esta análise apresenta a suscetibilidade de influenciar ou ser influenciada pelos diferentes *stakeholders* do Grupo EDP no curto, médio e longo prazo, sendo as necessidades das gerações futuras e desafios do setor são incluídos nesta análise. A análise consiste em avaliar e priorizar a relevância de um assunto para a EDP e respetivos *stakeholders*, de forma a apoiar o processo de tomada de decisão e de desenvolvimento de estratégias da organização. Este processo de materialidade desenvolve-se anualmente, como resultado da comparação entre a perceção da sociedade sobre os temas relevantes para o setor e para a empresa, e a importância atribuída pelo negócio aos mesmos. A empresa quer, assim, assegurar um elevado grau de consciencialização e exigência ao nível individual, dirimir o risco de más práticas e, manter a cultura empresarial consistente nos seus valores assumidos, gerando transparência e confiança nas relações.

²⁷ O novo programa deve permitir que se passe dos fundamentos às práticas, mas que se evolua na ética da substância.

²⁸ A composição do índice de desempenho EDP “Ethicis” encontra-se no Anexo 5.

²⁹ A matriz de materialidade foi, desde o início, a base de atuações da empresa. O panorama global é, segundo a EDP, mais facilmente entendido e posteriormente respondido se for visto nestes quadrantes de importância.

No âmbito da detecção e monitorização, existem testes aos controlos implementados, bem como diversos mecanismos internos, que, ao longo do tempo foram propostos. Cada política ou norma existente na empresa é revista, bem como, posteriormente avaliada internamente, e potenciada pelos raters através dos índices internos³⁰ para avaliação das medidas, códigos implementados. Existem, igualmente, auditorias internas e externas com o objetivo claro de avaliar e atuar nos temas que possam vir a ser críticos, ou que o sejam no momento. Para este efeito, e pela necessidade sentida, em muitos momentos de atuação de negócio foi criado um departamento que regista e trabalha essas atuações: DAIC (Departamento de Auditoria Interna e *Compliance*). O canal existente para comunicação de irregularidade na empresa é centralizado no Provedor de Ética, chegando devido à sua dimensão, ao gabinete do Provedor de Ética que, direciona e trata os assuntos mais importantes ao nível das reclamações éticas. A estrutura acabou por se solidificar após a criação deste gabinete que direciona os temas, garantindo atuação em qualquer denúncia, sensibilizado para o facto de se detetar alguma falha, reportar imediatamente. Uma outra forma que a empresa utiliza de maneira a garantir que deteta atuações não conformes é propor-se à avaliação de cada medida, ação ou campanha, à qual se propõe não sendo exigido um nível de importância.

A resposta a desafios da empresa, é feita através da definição planos de ação de melhoria dos pontos detetados pelas diferentes áreas que reveem, com a ajuda do departamento planos de ação e medida periodicamente. No caso de existir necessidade por detecção de alguma anomalia, ou mudança regulatória, é feita uma revisão extraordinária. Essa detecção de não conformidades é mais facilmente identificada através das auditorias internas e externas às quais a empresa se propõe ou é proposta. As auditorias apresentam diversas periodicidades de três meses até periodicidades anuais, dependendo da importância ou criticidade dos temas em apresso. Desta forma, a EDP responde através da aplicação de medidas de correção de incidências, aplicação de medidas disciplinares referenciadas pelo Provedor de Ética e demais órgãos internos de regulação, desenvolvimento de mecanismos de melhoria contínua (revisão periódica dos modelos, políticas, procedimentos, etc.). Na construção do negócio, a empresa sente a necessidade de dar robustez aos processos, pelo que vai atuando nessa ótica de consciência.

³⁰ Índice “*Ethics*” que mede o desempenho ético da empresa.

4.4 Análise das Entrevistas

A EDP faz-se acompanhar de áreas robustas nos temas que referem respostas legais, garantindo de certa forma a terceira linha do sistema de governo tradicional, o departamento de auditoria interna, sendo a sua maior motivação a garantia de conformidade no negócio “(...) auditoria interna nessa direção já estava enquadrado um tema importante relacionado com a conformidade ao nível das regras ao nível de report financeiro dedicado ao cumprimento das regras (...)” (PDV). A mesma tem na sua atuação cada vez mais descentralizada por consequência da internacionalização “(...) processo de expansão de negócio internacional, nós preparamos um manual da forma como levamos o negócio, agora para um nova geografia onde não estávamos presentes de uma forma expedita conseguimos garantir que começamos a atividade alinhados com os requisitos.” (PDV) e mais ainda pela privatização da mesma. Assim, face à estrutura de negócio a empresa é motivada a definir os papéis e responsabilidades dentro da organização na gestão do cumprimento normativo através do seu modelo de governo “É preocupação que a organização sinta e viva com os seus órgãos máximos (deste este ano tem o CAE).” (MS). Uma forma de antever algumas irregularidades, muitas vezes mencionada nas entrevistas, é garantir que possam existir alterações que não se esteja à espera, como foi o caso de recentemente a empresa começar-se a fazer acompanhar de um departamento novo de *compliance*, motivado pela forte legislação de outras geografias onde a empresa atuava. “uma área por forma a garantir os temas de uma maneira mais transversal, também esteve em discussão, o âmbito da sua atuação, quais os temas, âmbitos legais, geografias. (...) a área apenas nasce em 2016 pela aprendizagem e obrigações legais de outras geografias onde a empresa está presente” (PDV), de maneira a responder a riscos inerentes às atividades da empresa foi criada a área. A criação da mesma teve na base dois *drivers*: “sistematizar um conjunto de princípios que já existiam na empresa de alinhamento com as melhores práticas (...)” (PDV) e, um conjunto de legislação e normativos em diferentes países onde estamos presentes (...) aumentavam o nível de exigência (...) não era suficiente cumprir com as regras mas também conseguir demonstrar o compromisso da empresa no cumprimento dessa regras.” (PDV).

Pela dimensão da empresa e expansão das unidades de negócio, “Temos vindo a assistir (...) que existe ao longo do organigrama da EDP a necessidade de gestão de risco e *compliance* “(PDV) é importante que haja um sistema centralizado de prevenção e deteção de anomalias. A necessidade da proximidade das unidades de negócio motiva o aparecimento da área apenas voltada para o tema do *compliance*. Deste modo, a empresa

quis, através de um modelo de governo tradicional, usando o tradicional modelo das três linhas de defesa³¹: “(...) numa primeira linha que é a mais operacional e que é aquela que tem as áreas que no dia-a-dia tem que assumir os riscos e, que no fundo, conduzem a operação (...) segundo as regras. Uma segunda linha, que no fundo ajuda a primeira linha, definido as regras e os procedimentos monitorizando o que é feito ao nível da primeira linha orientando, por forma a assessorar esta primeira linha é uma terceira linha que refere uma função de monitorização à posteriori de verificação”. (PDV), que ajuda a explicar a necessidade da criação da área e, através da sinergia com a área que atuava de forma consistente na terceira linha de defesa “optou-se por capturar as sinergias existentes na direção de auditoria interna (...) já estava enquadrado um tema importante relacionado com a conformidade ao nível das regras de report financeiro que no fundo, não é mais que um programa de *compliance*, dedicado ao cumprimento das regras como regras da CMVM, contabilidade nacional entre outras autoridades nacionais.” (PDV) com o departamento de auditoria se construía a área. O departamento do *compliance* vinha assistir à segunda linha de atuação, por forma a criar “No fundo é assim que temos feito estas pontes com as unidades de negócio” (PDV) sendo a principal função neste momento é garantir a prevenção de não conformidade através da articulação com o negócio, ajudando muitas vezes a explicar o que vem no papel para ser colocado em ação. “Desde o que vem escrito no papel, através de uma norma até à operação” (PDV). A definição de planos de ação é basilar por constituir linhas de melhoria “Os que não estou bem sei que são pontos de melhoria e é aí que nos evoluímos.(...)” AC, aplicação de medidas de correção de incidências, “entra como as medidas que eu consigo implementar para melhorar esse indicadores” (EM) aplicação de medidas disciplinares e desenvolvimento de mecanismos de melhoria contínua (revisão periódica dos modelos, políticas, procedimentos, etc.). A empresa faz isso correntemente, não só por resposta a raters internacionais por estar cotada em bolsa e diversos índices, e sempre que haja necessidade “Dessas conclusões pensaram que era necessário alterar políticas melhorar” (AC).

A identificação e avaliação de riscos de *compliance* é garantida através dos normativos: “Cada norma, plano de ação e âmbito que estamos a trabalhar normalmente nos trabalhamos na sua definição e elaboração, mas passam sempre por áreas de empresas e no final do dia passa pelo CAE.” (PDV) por forma a garantir que existe a consciência da necessidade por parte das áreas e posteriormente o envolvimento dos temas através do

³¹ O modelo das três linhas de defesa caracteriza-se pela: 1ªLinha: Gestão Operacional; 2ªLinha: Funções de Gestão de Risco e Conformidade e uma 3ªLinha: Auditoria Interna.

mais alto nível que, deve sempre garantir atuação nas decisões máximas da empresa, isso é garantido através da existência de diversos comités³² de gestão: “(...) vários comités de gestão da EDP que segue as regras normais dos comités que estão na EDP, é composto por pessoas que julgamos que são relevantes na visão e promoção de alinhamento dos temas transversais ao grupo” sendo importante, a importância das decisões pela integração das altas instâncias “todos membros do CAE fazem parte”. A empresa define políticas “(...) tem várias políticas, política ambiente, prevenção e segurança, compras sustentáveis, código de ética, compromisso com os direitos humanos, etc. Tem um conjunto grande” (EM), e “(...) Para além do código de ética existem várias políticas e vários códigos de conduta e princípios.” (MS) existem também princípios “(...) Princípios de Desenvolvimento Sustentável da EDP” (EM) onde estabelece os eixos como: Inovação, Ética, Clientes, Transparência, etc. Existem como era de esperar procedimentos “(...) um conjunto de procedimentos que devem regular cada tema” (EM) sendo que, abrigam as necessidades “temos diferentes procedimentos e normas que tocam nos diferentes âmbitos normativos que estamos a trabalhar” (PDV) e controlos internos “(...) Garantimos como princípio mitigador a existência deste tipo de mecanismos de gestão de controlo e conformidade” (PDV).

No âmbito da prevenção, foi referido que a empresa reforça o tema da liderança “A parte da liderança é crítica (...) mas não é suficiente” (...) “Não pode existir uma cultura forte ética sem a liderança” (AC). Uma das medidas core que a empresa implementa é formação para colaboradores que assumam o papel de líderes pela primeira vez e para líderes no geral “temos uma formação para líderes que já existe para líderes que acontece quando uma pessoa vai assumir um papel de liderança pela primeira vez.”(MS). A empresa refere mecanismos de sensibilização como a formação, “A preocupação é mais a sensibilização, formação, levar os temas geridos ao nível das empresas, do número de pessoas a que chegamos internamente(...)”PDV e, “formação enquanto instrumento é essencial” (MS) e ainda, a ética da substância “Não basta ter um código de ética e um plano de formação, é preciso garantir que cada uma das nossas atuações nas áreas corporativas e nos âmbitos de negócio em tudo o que fazemos está sempre presente.” (MS). Ainda como prevenção, a empresa não atua de forma sozinha, fazendo-se acompanhar de aconselhamento e suporte externo que pode sempre ajudar na concretização de melhorias, nos índices que integra que fazem uma avaliação “Já o

³² No caso do comité de *compliance*, por exemplo os intervenientes são: pessoas que julgamos que são relevantes na visão e promoção de alinhamento dos temas ao grupo, também representantes da Assessoria Jurídica, representante da área de gestão de risco e da secretaria geral.

Ethisphere é a análise de desempenho que temos externa” (MS) e, os nossos auditores externos, que ajudam “(...)importante a análise externa que nos ajuda com os comentários a melhorar.” (MS).

No âmbito da deteção, é necessário o monitoramento da atividade. A empresa garante através das auditorias internas e externas “enquanto que a auditoria tem uma função mais de avaliação do que é implemetado” (PDV), por forma a, de tempos em tempos, garantir sempre o controlo da conformidade, “(...) trimestralmente verificamos que estão a ser cumpridos.” (AC) podendo dessas auditorias sair melhorias com necessidade de estabelecimento de novos objetivos. Através do Gabinete de Provedor Ética³³ “(...) O gabinete tem que ser de facto um grande dinamizador positivo” (MS) que, foi criado na empresa, bem como o Provedor, por forma a ser um canal de comunicação de irregularidades, tendo o mesmo estabelecido procedimentos de investigação de denúncias.

5. Discussão de Resultados e Conclusões

5.1 Discussão de Resultados

O modelo de governo de ética da EDP é complexo, fazendo-se acompanhar desde cedo das melhores práticas de gestão, construindo mecanismos robustos que acompanham a atividade que, tal como refere Andreisová (2016), representam uma forma de prevenção das empresas, de modo a conseguirem evitar comportamento menos éticos. Em 2005, a EDP cria o seu primeiro código de ética que mais tarde, pela necessidade sentida, acaba por formalizar o regulamento de código de ética em 2009 criando, assim, ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores sucessivas que, fazendo sentido ao longo da sua atividade, dão suporte aos mecanismos de atuação e controlo (Ribeiro & Diniz, 2015).

O Comité de Ética surge com intuito de prevenir e responder às possíveis situações não conformes que, como refere Costa (2012), devem ser assumidas como uma estratégia disponível para mitigar riscos e prevenir as empresas de fraudes ou corrupção. O Gabinete do Provedor de Ética, bem como o respetivo Provedor³⁴, aparecem como apoio à reposta célere de diversas situações, sendo necessário expor algum relato no Relatório do

³³ O papel tanto do Provedor de Ética bem como do Gabinete que o acompanha em toda a atuação tem como função ser um facilitador na resolução de conflitos e preocupações.

³⁴ O PE aparece como figura informal, como tal, é importante que seja uma pessoa que conhece bastante bem a organização, como tal a EDP desde a altura em que criou a figura elegeu sempre uma pessoa interna. Existiram 3 provedores de ética, até à data sendo a última eleição, pela primeira vez, uma mulher!

Provedor de Ética, como forma de elucidação de implementações, bem como, a situação pela qual se encontra atualmente e quais os desafios. No fundo, é usado um modelo de tomada de decisão ética, onde existe a necessidade de reconhecimento do dilema ético, até proceder à ação.

Para a monitorização de resultados, a EDP acaba por sentir a necessidade de criação de um índice de medição de desempenho interno, *Ehicus*, de modo não só a construir a ética bem como, a gerá-la. Para além deste índice, o desempenho ético integrado na monitorização é avaliado pelos índices Ethisphere e, FSTE4Good, tendo em consideração a perceção das partes interessadas. E por fim, um recurso fundamental que está voltado para e de uma forma transversal ao CGS que, nos últimos tempos, tem colocado a pressão regulatória no topo das suas tarefas e que lida com a ética em primeiro plano com o novo código de conduta direcionada à alta direção.

O tema da formação e sensibilização, como forma de implementação cultural, é levada com preocupação, respondendo, desse modo, através de formações internas, ampliando a colaboradores externos, bem como a fornecedores como visto no *milestone*. A passagem não é monótona, começa com sessões presenciais e com o decorrer do tempo sentida a necessidade, passou por sessões a líderes, alargando para sessões *e-learning*s, que chegam de forma mais rápida a um maior número de colaboradores. Outra medida que mostrou preocupação no âmbito sensibilização e com intuito a responder a esta nova geração de implementação ética³⁵ foi o programa de formação, que começa agora “*raising the ethical building*”. O desenho do mesmo foi pensado como instrumento de instrução, principalmente para as hierarquias mais altas. O foco no tema foi a questão da Ética da Substância, explicada pela Provedora: “Não basta ter um código de ética e um plano de formação, é preciso garantir que cada uma das nossas atuações nas áreas corporativas e nos âmbitos de negócio em tudo o que fazemos está sempre presente”. Neste mesmo âmbito, foi proposta uma nova forma de atuar, intensificando as normas e atuando na cultura. Muito embora não estejam estudadas as mais valias, nem se tenha resultados, este exemplo acaba por potenciar a ideia de que a empresa se preocupa com o reinventar na atuação do tema ética.

Mediante as mudanças rápidas, urge a necessidade de a empresa mostrar uma elevada abertura às alterações estratégicas como tem feito, sendo que nem sempre é fácil

³⁵ Ainda não está implementado, mas desde o início do ano que trabalham no tema.

conseguir, a partir da missão da empresa, garantir princípios éticos de conformidade Cortina (2009). Face à conjuntura de grande pressão regulatória que a empresa atravessa, que designa a necessidade de um conjunto de ações, cujo o objetivo se centra na mitigação do risco e prevenção da corrupção, função atenta do “*compliance*” (Santos *et al.*, 2012). Estas pressões perturbam muitas vezes o planeamento das atividades correntes pelo que, a EDP não deixa o tema de lado, assumindo, pois, que ainda existe trabalho na incorporação do tema tendo o mesmo que, assumir-se de maneira mais objetiva e explícita.

O grupo construiu ao longo do tempo um sólido edifício ético que inclui, entre outros, o código de ética, códigos de conduta das empresas participadas ou de atividades específicas, a função do Provedor de Ética, o comité de ética, hoje integrado pelos membros do CAE, inclui ainda outros elementos normativos e de governo, assim como uma prática de formação regular em ética para todos os colaboradores e para os que agem em nome da EDP. São estes os diferentes elementos que pretendem sustentar, bem como outras estruturas, uma atuação em toda a linha com os princípios éticos que defende e que tornam completamente verdadeiros os seus valores. De igual forma, o CGS, segue e promove o desenvolvimento das melhores práticas éticas no grupo através da sua comissão de governo societário e sustentabilidade. A EDP nos dias de hoje pretende assegurar a tomada de consciencia de potenciais riscos éticos em cada área de negócio e que todos, tanto decisores como colaboradores, estejam preparados para tomar as melhores opções em matéria de comportamentos éticos.

O tema da ética, na EDP, parece assim ser mais vivido como uma questão cultural, estando a empresa sensibilizada para a atuação e responsabilidade única dos líderes na sua atuação organizacional (Mulki *et al.*, 2006). É uma preocupação clara que se pauta pelo conforto das normas e de toda a documentação de atuação, “formação para líderes que já existe para líderes que acontece quando uma pessoa vai assumir um papel de liderança pela primeira vez.”(MS), sendo chave o código de ética que apenas aufere vantagem se essas normas forem razoáveis, racionais e desejáveis (Dobson, 2005). O tema ética referido pela Provedora de Ética da EDP: “não se pode dizer que haja propriamente uma pessoa que é responsável pela ética (...) tem que ver com a forma como nas empresas nós atuamos na nossa relação com os vários *stakeholders*” (MS). A ética é algo que se vai construindo pela interação, através da liderança e da reflexão, quando

apoiadas por elementos institucionais como normativos, a probabilidade de a ética constituir a atitude natural afirma-se com maior solidez.

5.2 Principais Conclusões

A conclusão deste estudo de caso, indica a forma de garantir uma ética externa e internamente, que integra a teoria da centralidade dos debates, como um comportamento alinhado ao caráter, de uma forma positiva, mencionando com destaque o papel da ética na liderança, como algo fundamental para organizações. As partes interessadas organizacionais devem ter na sua atuação um pilar de integridade e liderança, podendo ser prejudicial, tanto para o negócio, bem, como para a sociedade se dessa forma não agirem.

Uma das questões mais apontadas na crise da dinâmica empresarial é o declínio da ética nas organizações, pelo que foi interessante ver que a empresa, à qual lhe interessa uma gestão transparente para com o seu público alvo, se preocupa com o clima ético como forma de manifestação da cultura organizacional. É igualmente referida a “ética da substância” como ponte de atuações entre cultura e normas, que visa que a ética seja sentida em todas as atividades, consciente do impacto das mesmas. Os padrões normativos da empresa assumem parte das preocupações com a conformidade, bem como a posição dominante no *compliance* que se amplia a atuação na empresa, por forma a garantir integridade no seu quotidiano.

Na base documental, principais conclusões apontam que a EDP, face à sua dimensão, responsabilidade e visibilidade, não pode descorar em qualquer atuação com uma não conformidade, pois isso acaba por se espelhar em danos colaterais arriscados. A forma que a empresa arranjou para garantir atuação ética foi escudar-se através de mecanismos robustos, mesmo que por vezes falíveis. A EDP atua na sua atividade de uma forma sistematizada e bem pensada, pois, planeia e realiza, verificando e atuando se necessário. É assim que vai colocando na conformidade uma atuação incidente pelo facto de garantir: prevenção, deteção e resposta. A sua participação em índices, bem como o seu reconhecimento nacional e internacional, acaba por estar por detrás de uma motivação positiva, característica essa que atua no edifício ético em grande escala. O tema da liderança é, sem dúvida, o foco, existindo uma atenção incidente sobre os líderes que chefiam as suas equipas, por forma a motivá-los a garantir um clima ético que sustente a cultura organizacional. Esta garantia acaba por potenciar a facilidade de levar a cultura a geografias desconhecidas.

Nas entrevistas é referido que a melhor forma de atuar noutras geografias que não a nossa, é levar sempre alguém que conheça bem o negócio e a cultura, porque de alguma maneira passa com maior facilidade a nossa cultura, não menosprezando em qualquer momento o apoio dos normativos e conhecimento das atuações nas outras geografias como a lei, reforçada sempre nos códigos referentes à atividade. A empresa acaba por aprender com os erros pelo qual passa, tentando reinventar-se.

Nos dias de hoje espera-se das pessoas um comportamento muito mais global, com mais valências e de maior interação, não podendo ter apenas na base algumas regras para garantir que se está de consciência tranquila. Existe o normativo fundamental, mas também existe um aspeto decisivo na cultura de uma empresa, que nos dias de hoje tem como maior ativo a sua reputação. Os valores que distinguem o grupo EDP, como a inovação, a sustentabilidade e a humanização, são sinais claros da importância que a ética tem na empresa pois, de forma transversal, procura-se partilhar através das partes interessadas as melhores formas para se atingir por forma consistente os grandes objetivos da organização.

A ética representa, assim, um dos aspectos chave na definição das estratégias do grupo criando, para as apoiar, políticas várias pelas quais se visa assegurar o cumprimento de bons princípios de atuação que garantam a confiança dos colaboradores da empresa. Por esta preocupação, a EDP alia-se à liderança como prepósito da mesma como responsabilidade de um comportamento ético a todos os níveis. Sendo uma componente que tem que ser circular, não só bottom-up, mas igualmente top-down, por isso, deve agir de uma forma circular.

5.3 Limitações do Estudo e Pesquisas Futuras

O tema analisado na presente investigação aufere mais valias indubitáveis, como o entendimento de uma gestão ética numa empresa que lidera o tema, bem como as características inerentes ao binómio ético. No entanto, é certo que se podem encontrar limitações, mesmo que se tenha tentando ao máximo cruzar de cada ponto, por forma a refletir um resultado sólido e de interesse como resposta a questões que se levantam na sociedade, levando assim, ao objetivo da mesma.

Apona-se, desta forma, uma primeira limitação que habitualmente se identifica nos estudos de caso o facto de se limitar o estudo a uma só empresa, não explorando o âmbito empresarial. Isto é, apenas nos estamos a referir a um exemplo no caso de estudo, não abrindo portas a uma investigação por força da comparação. No âmbito da amostra,

a mesma acaba por se caracterizar uma segunda limitação, pois apenas foram feitas quatro entrevistas, selecionando os responsáveis das respectivas áreas, que se posicionavam como interessantes para ser estudadas na investigação. A limitação não se prende só pela dimensão, mas pela extensão das opiniões que, por estarem em cargos de maior envolvimento, podem, sem prejuízo deliberado, forçar a algum enviesamento na resposta. Por último, a maior limitação diz respeito à análise das respostas que, de forma involuntária, podem trazer alguma subjetividade ou enviesamento na resposta à questão de investigação.

O tema em apressa, pelas limitações supra indicadas e pela importância e atualidade inerentes ao mesmo, nas pesquisas futuras, tem potencial para ser desenvolvido através de diferentes perspectivas. Pode ser explorada com mais incidência a questão da mudança geracional na cultura ética e quais as suas consequências na organização. Pode igualmente ser feita uma investigação com base comparativa, entre empresas com características semelhantes, não se focando num só resultado, mas sim numa comparação entre empresas entre gerações e histórias.

Por fim, seria interessante realizar-se um estudo que pudesse ter uma perspectiva mais mista, onde se pudesse acompanhar de forma próxima, a empresa num projeto ou iniciativa, por exemplo, a que se inicia agora feita na proposta pela Provedora de Ética, que quer colocar a noção de ética num patamar ainda mais alto. Desta forma, tornar-se-ia interessante ser avaliada a componente de resultados, confrontando a questão teórica e prática, permitindo vivenciar temas de conflito ético e liderança necessária. Mais ainda, avaliar esta terceira vaga de elevação da ética empresarial na empresa.

6. Referências Bibliográficas

- Ahmad, I., Gao, Y. & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. *Journal, European Scientific* 13 (29), 10 - 23.
- Almeida, F. J. R., (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas* . Príncípia Editora, Cascais.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, 1ª Ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Andreisová, I. L. (2016). Building and Maintaining an Effective Compliance Program. *International Journal of Organizational Leadership*, 24 - 39.
- Arnsperger, C.; Van Parijs, P. (2004). *Ética Económica e Social*. 1ª Ed. Porto: Afrontamento.
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics*, 351 - 362.
- Blecher, L. (2004). Above and Beyond the Law. *Business and Society Review*, 479 - 492.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 595 – 616.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, 1ª Ed. Porto: Porto Editora.
- Cortina, A. (2009). Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filisofia* , 113 - 127 .
- Costa, S. C. (2012). O compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro* (3) 51 - 60.
- Damania, R., Fredriksson, P. G. & Mani, M. (2004). The Persistence of Corruption and Regulatory Compliance Failures: Theory and Evidence. *Public Choice* 121 (3), 363 - 390.
- Darcy, K. T. (2010). Ethical Leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7 (3) 198 - 212.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *The Sage handbook of qualitative research*. 2ª Ed. Sage Publications.
- Dias, M. O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento* (22), 89-113.

- Dobson, J. (2005). Monkey Business: A Neo-Darwinist Approach to Ethics Codes. *Financial Analysts Journal* 61 (3) 59 - 64.
- Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics* 84 (3), 297 - 311.
- Ethos, I. (2013). Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.
- Febraran (2018). Guia – Boas Práticas de *Compliance*. *Federação Brasileira de Bancos*.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom* 70 (6), Chicago: University Of Chicago.
- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics* 24 (2), 125 - 140.
- Gabardo, R. M. (2009). Éticas multiculturais: sobre convivência humana possível. *Revista Brasileira de BioÉtica* 5 (1-4), 126 - 130.
- Lança, M. (2019). *Liderança e Proximidade na Sociedade Contemporânea*. 1ª Ed. Lisboa:Escolar Editora.
- Lloyd, H. R. & Mey, M. R. (2010). An Ethics Model to Develop an Ethical Organization. *Journal of Human Resource Management* 8(1), pp. 1 - 12.
- Mulki, J. P., Jarramillo, F. & Locander, W. B., (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (1), 19 - 26.
- Maia, A. J. (16 de Março de 2017). Ética – a importância dos Valores e da Integridade. *Visão*.
- Mercier, S. (2003). *Ética nas Empresas*. 2ª Ed. Porto: Edições Afrontamento.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from Field. *Journal Of Business Ethics* 90 (2), 157 - 170.
- Neves, J. C. (2014). *Introdução à Ética Empresarial*. 2ª Ed. Lisboa: Princípia.
- Pedro, A. P. (2014). Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. *Revista de Filosofia* 55 (130), 483 - 498.
- Plinio, A. J.; Young, J. M. & Lavery, L. M., (2010). The state of ethics in our society: A clear call for action. *Journal of Disclosure and Governance*, 172 - 197.
- Rawwas, M. Y. A., Arjoon, S. & Sidan, Y. (2013). An Introduction of Epistemology to Business Ethics: A Study of Marketing Middle-Managers. *Journal of Business Ethics*. 117 (3), 525 – 539.

- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações : teoria e prática*. 1ª Ed. Aveiro: Aveiro Universidade.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Guimarães da Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Reimão, C. (2011). A presença de Ética nas Empresas. *Economia & Empresa* (12), 83-100.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in Research and Theory*, 1ª Ed. New York: Praeger.
- Ribeiro, M. C. R., & Diniz, P. D. F. (2015). Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. *Revista de Informação Legislativa* 52 (205), 87 - 105.
- Santos, R.A., Amorim, M. C. S. & Ferraz-Neto, B. H. (2012). *Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações*. *Pontifícia Universidade Católica de São Paulo* 10 (1), 1-10.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons* 56 (1), 39 - 50.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *SciELO* 5 (1), 187 - 192.
- Shi, Y., & Maolin Ye. (2016). Responsible Leadership: Review and. *American Journal of Industrial and Business Management* 6 (8), 877 - 884.
- Shomali, M. A. (2001). *Ethical Relativism: An Analysis of the Foundations of Morality*, 1ª Ed. Londres: Philosophical Series.
- Srour, R. H. (2003). *Ética Empresarial*, 2ª Ed. Lisboa: Campus.
- Taille, Y. D. (2010). Moral e Ética: Uma Leitura Psicológica. *SciELO* 26 (1), 105-114.
- Treviño, L. C. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management* 11(3), 601 – 617.
- Treviño, L. K., Weaver, L. R., Gibson, D. G. & Barbara Ley Toffler. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance. *California Management Review* 41 (2), 131 - 150.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* 56 (1), 5 - 37.
- Tsalikis, J., & Fritzsche, D. (1989). Business Ethics: A Literature Review With a Focus on Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics* 8 (9), 695 - 743.

Victor, B., & B. Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climate.
Administrative Science Quarterly 33 (1), 101 -125.

Walumbwa, O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson. S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34 (1), 89 - 126.

7. Anexos

Anexo 1 – Diferenças e Semelhanças de Teorias e Liderança Ética

	Semelhanças com Liderança Ética	Diferenças com a Liderança Ética
Liderança Autêntica	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com os outros (altruísmo); • Tomada de decisão Ética; • Integridade; • “<i>role modeling</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes éticos enfatizam a gestão moral (mais transacional) e outra consciência; • Líderes Autênticos a autenticidade e autoconsciência.
Liderança Espiritual	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com os outros (altruísmo); • Integridade; • “<i>role modeling</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes éticos enfatizam a gestão moral; • Líderes Espirituais enfatizam a visão, esperança/ fé, trabalhar como vocação
Liderança Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com os outros (altruísmo); • Tomada de decisão Ética; • Integridade; • “<i>role modeling</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes éticos enfatizam padrões éticos e gestão moral (mais transacional); • Líderes transformacionais enfatizam visão, valores e estímulo intelectual

Fonte: Adaptada de Brown & Treviño (2006)

Anexo 2 – Guião de Entrevistas Semiestruturadas

1. Existe na EDP uma pessoa responsável pela área de (sustentabilidade/ compliance/ ética)?
2. A EDP publica algum relatório anual de (sustentabilidade/ compliance/ ética)?
3. A EDP reconhece a importância de se incorporar a responsabilidade social na prática comercial?
4. Em termos de atividades de incorporação de (sustentabilidade/ compliance/ ética) qual a que a empresa conseguiu incorporar melhor até à data?
5. A EDP tem uma política de (sustentabilidade/ compliance/ ética) em vigor? Se sim, qual?
6. De que forma é apresentada a mesma? Está documentada?
7. Quais as áreas que são cobertas por esta política? (Direitos Humanos; Ambiente; Saúde e Segurança no Trabalho; Anti-Corrupção; Não discriminação; Condições de trabalho, etc)
8. Sendo a (sustentabilidade/ compliance/ ética) um processo de governação social e estratégia corporativa de que forma a EDP garante que a mesma é respeitada?
9. A forma de avaliação de (sustentabilidade/ compliance/ ética) é feita através dos resultados implementados pelos normativos ou, através dos resultados do ambiente da empresa e do seu ADN?

10. De que forma a EDP se posiciona no tema (sustentabilidade/ compliance/ ética) quando abordada para além dos normativos? É a sustentabilidade parte do ADN da empresa?
11. Existem sessões/ou outra forma de atuação para “sensibilizar” os colaboradores para o tema?
12. A EDP tem políticas de (sustentabilidade/ compliance/ ética) para fornecedores?
13. Quais os processos que existem para garantir a sustentabilidade com os fornecedores e de que forma avaliam a consequência desses processos?
14. Quais os processos que a empresa tem que garantir que são efectivamente cumpridos pelos fornecedores?
15. Qual a atuação da EDP para integrar o índice como o de Dow Jones?
16. Como se mantém nos índices? Qual o propósito de querer integrar um índice?
17. A empresa vê o tema: (sustentabilidade/ compliance/ ética)de uma forma mais na base dos valores ou nos normativos? Conseguem distinguir a ética das regras?

Anexo 3 – Onde se encontra a empresa no Mundo



Anexo 4 – Os compromissos EDP

<p>Com as pessoas</p>	<p>Aliamos uma conduta ética e de rigor profissional ao entusiasmo e iniciativa, valorizando o trabalho em equipa.</p> <p>Promovemos o desenvolvimento das competências e o mérito.</p> <p>Acreditamos que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é fundamental para sermos bem-sucedidos.</p>
<p>Com os clientes</p>	<p>Colocamo-nos no lugar dos nossos Clientes sempre que tomamos uma decisão.</p> <p>Ouvimos os nossos Clientes e respondemos de uma forma simples e transparente.</p> <p>Surpreendemos os nossos Clientes, antecipando as suas necessidades.</p>
<p>Com a sustentabilidade</p>	<p>Assumimos as responsabilidades sociais e ambientais que resultam da nossa atuação, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde estamos presentes.</p> <p>Reduzimos, de forma sustentável, em emissões específicas de gases com efeito de estufa da energia que produzimos.</p> <p>Promovemos ativamente a eficiência energética.</p>

Com os Resultados	Cumprimos com os compromissos que assumimos perante os nossos acionistas. Lideramos através da capacidade de antecipação e execução. Exigimos a excelência em tudo o que fazemos.
--------------------------	---

Anexo 5 – Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP

(Aprovados em CAE, a 31 de Maio de 2011 que substituem os que estavam em vigor a 1 de Março de 2004)

Valor económico e social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar, de forma continuada, valor para os acionistas. ○ Aumentar a eficiência na utilização dos recursos e reduzir a exposição ao risco. ○ Contribuir para a melhoria da competitividade, nomeadamente através da prestação de serviços de excelência e da antecipação das expectativas e necessidades dos Clientes. ○ Integrar os aspetos ambientais e sociais nos processos de planeamento e tomada de decisão. ○ Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações.
Ecoeficiência e proteção ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promover a utilização das fontes de energia renováveis e de tecnologias energéticas mais limpas e eficientes. ○ Promover a melhoria da eficiência energética no consumo. ○ Gerir os impactes das atividades, na procura de um balanço ambiental positivo. ○ Contribuir ativamente para a preservação do ambiente e da biodiversidade. ○ Promover a melhoria das práticas de gestão ambiental na cadeia de valor.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promover a inovação e a criatividade, na procura de novas oportunidades de mercado e na melhoria dos processos. ○ Promover práticas colaborativas em todas as fases de conceção, produção e entrega de serviços. ○ Promover a investigação e o desenvolvimento tecnológico e a gestão do conhecimento, no domínio da energia.
Integridade e boa governação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cumprir a legislação e os padrões éticos e deontológicos estabelecidos. ○ Respeitar e promover o respeito pelos direitos humanos, na nossa esfera de influência. ○ Assegurar uma governação dos negócios, participativa, competente e íntegra
Transparência e diálogo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Garantir um relacionamento aberto e de confiança com todas as partes interessadas. ○ Promover canais de consulta e comunicação com as partes interessadas e tomar em consideração os seus contributos e expectativas. ○ Relatar de forma transparente e objetiva o desempenho económico, ambiental e social.
Capital humano e diversidade	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promover a integridade, o rigor, a responsabilidade individual e o trabalho em equipa, favorecendo a diversidade.

	<ul style="list-style-type: none">○ Promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores e reconhecer a excelência e o mérito.○ Melhorar as condições de saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores○ Rejeitar práticas abusivas e discriminatórias, garantindo a igualdade de oportunidades.○ Promover a satisfação e a motivação dos colaboradores.
Acesso à energia	<ul style="list-style-type: none">○ Promover o acesso à energia, de forma fiável, segura e com qualidade.○ Adaptar as políticas comerciais às especificidades de natureza social do mercado.○ Garantir a equidade no acesso à energia e aos sistemas energéticos.
Desenvolvimento social e cidadania	<ul style="list-style-type: none">○ Promover a inovação social, maximizando o impacte social positivo da atividade.○ Apoiar iniciativas sociais e culturais, com base em critérios transparentes de avaliação do retorno social dos recursos investidos.○ Cooperar no desenvolvimento sustentável das sociedades.

Anexo 6 – Comitês de Gestão EDP

Comitês Corporativos Estratégicos	Comitês Corporativos Funcionais	Comitês de Negócio
Comité de Risco	Comité de Inovação	Comité de Produção
Comité de Sustentabilidade	Comité de Ética	Comité de Redes de Distribuição
Comité de Planeamento Energético	Comité de Divulgação de Informação	Comité Comercial Ibérico
Comité de Investimentos	Comité de Stakeholders	Comité de Coordenação Transversal de Projetos de Internacionalização
Comité de Regulação	Comité de Compras	
Comité de Preços e Volumes	Comité de Prevenção e Segurança	
Comité de Mercado e Comercial Ibérico	Comité do Plano e do Fundo de Pensões	
	Comité de Desenvolvimento Corporativo	
	Comité de Recursos Humanos	
	Comité de Tecnologias de Informação	
	Comité de Acompanhamento de Autarquias	
	Comité de Compliance	
	Comité de Segurança de Informação e Governo de Dados	

Fonte: Relatório de Contas EDP (2016)

Anexo 7 – Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP – “*Ethicis*”

Compromissos	Benchmarking	Gestão	Cultura
O que nos obrigámos o regulamento?	Como nos posicionamos relativamente a outras companhias?	Como avaliar a qualidade de Gestão de processos de registo e tratamento de reclamações éticas?	Como é que a ética é vivida internamente?
Como somos vistos pelas partes interessadas?	Como nos avaliam externamente?	Como avaliar o desempenho do comité e do Provedor de Ética?	As pessoas participam em iniciativas ligadas à Ética?
-	O que preocupa os raters?	Como é reconhecido e gerido o risco ético na companhia?	De que forma está a ética a contribuir para a imagem EDP?
-	-	O que deve ser assegurado em termos de comunicação e sensibilização sobre a ética?	-