



CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

Consistência entre palavras e atos: o Código de Ética EDP

Este estudo de caso foi preparado por Helena Gonçalves e por Ana Roque (Católica Porto Business School). O estudo de caso foi desenvolvido para ser usado como base de discussão em aula e não procura ilustrar nenhuma situação de melhores ou piores práticas de gestão. O caso foi desenvolvido em cooperação com José Figueiredo Soares, Provedor de Ética da EDP.

©2014, Católica Porto Business School. Nenhuma parte deste documento pode ser copiada, arquivada, transmitida, reproduzida ou distribuída, qualquer que seja a forma, sem a autorização do detentor dos direitos.

É uma questão de consistência. É o que separa as empresas que ganham e as que não ganham, que é basicamente esta transparência na fixação dos seus objetivos, na comunicação com os stakeholders e na adoção de valores, dos quais não abdicam, mesmo que às vezes lhes pareça mais fácil abdicar. A palavra-chave nisto tudo é “consistência”.

António Mexia
Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP¹

RESUMO

Em 2012 a EDP publicou um novo regulamento para o seu código de ética no qual se comprometeu a avaliar periodicamente a perceção das partes interessadas, nomeadamente dos colaboradores, relativamente “à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código”.

Esta avaliação da perceção poderia também fornecer indicadores relativos a um dos objetivos de gestão da ética da EDP: “manter uma cultura empresarial consistente com os valores assumidos, geradora de transparência, de confiança nas relações e de responsabilidade pelas consequências das decisões e dos atos praticados”.

Como avaliar a perceção? Que aspetos privilegiar? O que poderiam ser considerados Indicadores de perceção? Foi este o desafio que se colocou em 2013 ao Gabinete do Provedor de Ética da EDP.

PALAVRAS-CHAVE

Ética Empresarial. Ética Formal. Ética Informal. Códigos de Ética. Cultura Organizacional.

¹ Estudo de caso do Programa eticaedp

APRESENTAÇÃO

Em 2013 a EDP decidiu alargar o âmbito da sua prestação de contas relativa ao desempenho ético, indo ao encontro do compromisso estabelecido na revisão do Regulamento do Código de Ética do Grupo EDP publicado em 2012 de avaliar regularmente a perceção das partes interessadas, nomeadamente dos colaboradores, quanto “à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética” (EDP, 2012, p. 7).

Como avaliar essa perceção? Avaliar a perceção relativa à consistência entre as palavras e os atos significa em primeiro lugar identificar as palavras e os atos. Um código de ética pode abarcar um vasto leque de princípios e de valores, quais deveriam ser os aspetos a avaliar?

Quais são os aspetos-chave que permitem aferir, internamente, o modo como a ética é vivida e de que forma faz parte da cultura? Como é que as pessoas devem ser inquiridas sobre estas matérias, através de que meios?

Um aspeto a ter em conta era igualmente o facto de se tratar de uma primeira avaliação. Na EDP, já havia inquéritos de satisfação realizados periodicamente aos colaboradores, mas não de forma explícita sobre o tema da ética e já havia questionários específicos sobre ética, realizados aquando da formação relativa ao código de ética, mas não relativos à perceção de consistência.

Na altura, estava também a começar a ser desenhado um sistema de avaliação mais amplo, que pudesse ser utilizado ao longo do tempo - um índice de avaliação do desempenho ético da EDP – que se pretendia estável e que incluiria também a avaliação de outros aspetos. Pretendia-se que esta avaliação da perceção dos colaboradores pudesse vir a fazer parte do índice que estava a ser criado.

A reflexão descrita neste estudo de caso decorreu no 3.º trimestre de 2013.

ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

A EDP foi a primeira empresa portuguesa a elaborar um Relatório Ambiental (1997) e publica anualmente, desde 2003, Relatórios de Sustentabilidade. Nesse contexto, em 2004 foram aprovados (e publicados) os “Princípios de Desenvolvimento Sustentável”, que de alguma forma, englobam já aspetos relativos à ética, nomeadamente a Integridade e boa governação (#4) e a Transparência e diálogo (#5).

Em 2005 a EDP lançou o seu primeiro código de ética (Código), organizado em 6 grandes temas - Legislação e ética; Conduta no ambiente de trabalho; Direitos humanos e igualdade de oportunidades; Integridade; Relações com clientes e fornecedores; Ambiente e sustentabilidade.

O Código foi divulgado interna e externamente em 2006 mas apenas em 2009, após a publicação do primeiro Regulamento do Código de Ética (Regulamento) e a nomeação do primeiro Provedor de Ética (Provedor), foi feita uma ampla ação de formação aos colaboradores, que se designou “Programa éticapedp” (Programa).

Todos os colaboradores a trabalhar em Portugal e nas diferentes geografias onde o grupo EDP operava à altura receberam formação presencial sobre o Código, ministrada quer por formadores externos no caso das chefias quer pelas próprias chefias no caso dos restantes colaboradores, promovendo uma maior explicitação do compromisso ético de cada chefia face à sua equipa.

A existência dessa ação de formação pela sua abrangência e pela forma positiva como foi avaliada relativamente à sua oportunidade, mecânica e conteúdos² (Roque & Gonçalves, 2011) permitia com uma razoável certeza afirmar que todos os colaboradores³ tinham ficado com conhecimento do Código; sabiam que existia, conheciam, ou pelo menos tinham tido em algum momento contacto e possibilidade de discutir entre si, os diferentes aspetos que dele faziam parte. Era possível então afirmar, pelo menos teoricamente, que todos os colaboradores da EDP tinham uma opinião formada sobre a eventual coerência entre o que estava expresso no Código e a prática da empresa.

Depois dessa formação (2009-2011) foram efetuadas algumas alterações nos diferentes instrumentos que apoiam a implementação do Código: a já referida revisão do Regulamento; a nomeação de um novo Provedor, que substituiu o anterior por aposentação; e a divulgação interna e externa, em 2013, pela primeira vez do Relatório do Provedor da Ética

² Para mais informação, consultar estudo de caso Programa eticapedp disponível no site da EDP

³ Cerca de 90% dos 7.000 colaboradores em Portugal fizeram formação entre 2009 e 2010; os colaboradores de outras geografias entre 2010 e 2011.

(Relatório). Neste Relatório eram apresentados os aspetos mais marcantes relativos à temática no ano anterior, o número de reclamações por tema e por autor e ainda as consequências das reclamações, ou seja, os pareceres do Comité de Ética relativos a cada um dos casos instruídos pelo Provedor.

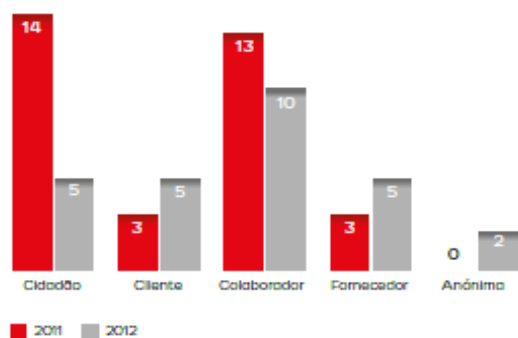


Ilustração 1 | Evolução do número de reclamações levadas a cabo pelo Comité de Ética (Relatório Anual do Provedor de ética da EDP 2012)

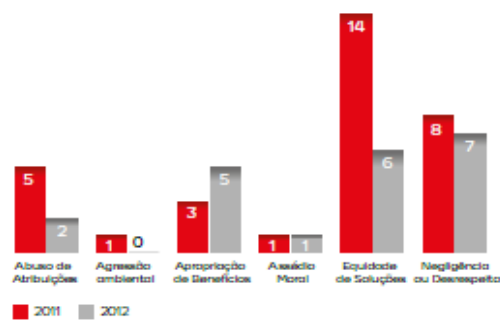


Ilustração 2 | Distribuição por assunto das reclamações presentes ao Comité de Ética (Relatório Anual do Provedor de ética da EDP 2012)

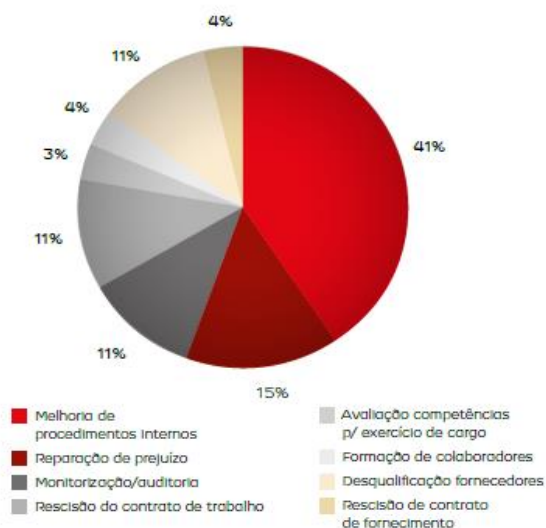


Ilustração 3 | Decisões do Comité de Ética (Relatório Anual do Provedor de ética da EDP 2012)

O Relatório estava disponível na intranet e no site da EDP e permitia assim a quem o quisesse consultar ter uma informação adicional sobre a forma como o Código estava a ser aplicado na empresa, ou, dito de outra forma, havia hipótese de ter acesso às consequências concretas da existência do Código.

Foi ainda incluído um módulo de ética na formação de acolhimento o que garantiu que todos os novos colaboradores admitidos em 2012 e 2013, em Portugal, tivessem tido conhecimento do Código e de todos os mecanismos e instrumentos do sistema de

gestão do desempenho ético

Durante este período foram igualmente revistos os objetivos da gestão da ética que passaram a ter um âmbito mais lato e a envolver a componente individual, a gestão do risco e a componente da cultura.

Objetivos da gestão da ética, na EDP:

- Assegurar um elevado grau de consciencialização e de exigência éticas, ao nível individual;
- minimizar o risco de ocorrência de más práticas éticas;
- manter uma cultura empresarial consistente com os valores assumidos, geradora de transparência, de confiança nas relações e de responsabilidade pelas consequências das decisões e dos atos praticados (EDP, 2013, p. 10)

Finalmente e ainda em 2013 foi feita uma revisão do código de ética da EDP, que deu origem a um novo código que, apesar de ter sido divulgado aos colaboradores apenas em fevereiro de 2014 (EDP, 2014), estava já aprovado em Novembro de 2013.

CARATERIZAÇÃO DA EDP

O Grupo EDP (EDP) é um dos maiores grupos económicos portugueses. Desenvolve a sua atividade nas áreas da produção, distribuição e comercialização de energia e encontra-se atualmente presente em 13 países, empregando cerca de 12 mil pessoas.

A EDP é uma *utility* verticalmente integrada. É o maior produtor, distribuidor e comercializador de energia em Portugal, a terceira maior empresa de produção de eletricidade na Península Ibérica, onde é também um dos maiores distribuidores de gás. É ainda o terceiro maior operador mundial em energia eólica, com parques na Península Ibérica, Estados Unidos, Brasil, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Itália, Reino Unido e Canadá. A EDP desenvolve também atividades de produção, distribuição e comercialização de eletricidade no Brasil.

À qualidade técnica dos seus serviços foi acrescentando progressivamente competências no domínio da sustentabilidade, até se tornar reconhecida mundialmente como uma das empresas de referência no setor de energia.

Destacam-se as posições cimeiras no Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), onde atingiu, em 2010, o primeiro lugar no sector das *utilities* elétricas, tendo sido reconhecida, em 2012, como líder mundial do super sector das *utilities*.

Ainda no domínio das suas competências em sustentabilidade, além de ser avaliada anualmente pela reconhecida metodologia SAM dos índices DJSI, a EDP recorre a diversos avaliadores de referência, associados a diferentes entidades e geografias, com perspetivas diferentes, que permitem cobrir múltiplas vertentes do conceito “sustentabilidade”. Destacam-se o índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), no Brasil, desde 2006; a metodologia do Storebrand Group, segundo a qual começou por atingir a categoria “Best in Class” em 2007, sendo atualmente classificada como uma das empresas mais sustentáveis do mundo; o grau Prime atribuído em Corporate Responsibility pelo OEKOM desde 2009; a posição de destaque no Carbon Disclosure Project (CDP) global 500, em 2009 e 2010. Integra ainda o CDP Iberia desde 2011, o índice FTSE4Good desde 2011 e o *ranking* World Most Ethical Companies, desde 2012.

Esta preocupação, quer implícita quer explícita, com a ética da EDP, não é alheia às crescentes preocupações nacionais e internacionais, nomeadamente na sequência da Lei Sarbanes-Oxley (Lei SOX), quer no âmbito das empresas quer na sociedade em geral. Os próprios Princípios do Global Compact, de que a EDP é signatária, o índice DJSI, o FTSE4Good e o *ranking* da World’s Most Ethical Companies de que é a EDP é membro, exigem esta atenção com o desenvolvimento do processo de gestão da ética.

Acresce que em Portugal, Espanha e Brasil a EDP desenvolve atividade em mercados sujeitos a regulação pública pelo que as matérias relacionadas com a equidade, isenção e transparência de procedimentos, bem como o cumprimento da regulamentação do setor e da legislação relativa à concorrência têm especial pertinência.

FACTOS

Em 2013 a EDP decidiu alargar o âmbito da sua prestação de contas relativamente ao desempenho ético, indo ao encontro do compromisso estabelecido na revisão do Regulamento do Código de Ética, publicado em 2012, de avaliar regularmente a perceção de partes interessadas, nomeadamente a dos colaboradores⁴, quanto “à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética”.

Esta avaliação da perceção dos colaboradores relativamente à consistência remetia para um cruzamento direto com dois dos três objetivos da gestão da ética, assumidos pela EDP: “assegurar um elevado grau de consciencialização e de exigência éticas ao nível individual”,

⁴ Os outros *stakeholders* em relação aos quais o regulamento obriga a uma aferição da perceção são os clientes, os fornecedores e parceiros institucionais relevantes.

ou seja, a consciência individual e a exigência, que pode ser em relação ao próprio mas também em relação à empresa e “manter uma cultura empresarial consistente com os valores assumidos, geradora de transparência, de confiança nas relações e de responsabilidade pelas consequências das decisões e dos atos praticados” ou seja, um objetivo ligado à cultura empresarial.

A percepção de consistência, quer quanto ao primeiro objetivo quer quanto ao segundo, pode ser aferida desde que se use os “meios adequados”, mas o segundo objetivo, o da cultura, deixa a porta aberta para um grande desafio: como é que se mantém uma cultura? ou, caso os colaboradores considerem que ela não é consistente com o que está preconizado pela gestão, como é que se promove uma mudança de cultura?

De qualquer forma, o desafio, na altura, era o de saber como avaliar a percepção dos colaboradores relativamente à consistência entre as palavras e os atos.

Os fatos que a seguir se apresentam estão agrupados em três eixos de reflexão: abordagem à formalização da ética; interações entre ética formal e ética não formal; a preparação da operacionalização da avaliação.

1) Abordagem à formalização da ética

A abordagem que se tem da ética numa empresa determina tendencialmente a forma como se avalia o seu desempenho ético, mesmo quando se fala de percepções.

Esta relação entre as abordagens à ética e as avaliações aparece muito clara em *L'évaluation en matière d'éthique organisationnelle* (Jutras & Boisvert, 2006) onde estão disponíveis questionários de avaliação de diferentes organizações. Se a abordagem é essencialmente deontológica, ter-se-á que avaliar o desempenho com base em aspetos como o cumprimento de normas e assim criar indicadores com base em regras e procedimentos. Se a abordagem é essencialmente axiológica, os indicadores têm de ser sobretudo de cultura e de vivência e deles podem fazer parte aspetos como a abertura para o diálogo, a liberdade ou a responsabilidade (p. 12).

Apesar de se usar quase indistintamente as expressões “código de conduta” e “código de ética” e de se saber que a maior parte dos códigos contemplam simultaneamente as duas abordagens na sua implementação (pela negativa ou pela positiva) pode-se afirmar que o peso atribuído a cada uma destas abordagens indicará desde logo os objetivos do código – respeito pelas regras, no caso “de conduta”, cultura e autorregulação, no caso “de ética”.

No que respeita à EDP, para além da denominação “Código de Ética” não é indiferente pensar-se que um dos seus objetivos era e é o de ser um código “chapéu” para os diferentes códigos de conduta que pudessem vir a ser criados pelas diferentes empresas do Grupo, esses sim, com uma ligação mais estreita e mais assertiva em termos do que é ou não permitido em áreas de negócio concretas. O código do Grupo teria assim um papel mais orientador e promotor de princípios de atuação.

Esta visão mais axiológica, que acreditamos ser a da EDP, é aliás sustentada por um outro aspeto constante do próprio Regulamento em que se afirma que a organização privilegia as denúncias não anónimas: é pedido às pessoas que tenham confiança na empresa, que tenham a confiança suficiente, para serem capazes, de dar o seu nome quando querem reportar uma eventual má conduta. Esses reportes são identificados como “reclamações” e não como “denúncias” o que mais uma vez remete para a questão da responsabilização:

O que se pretende é que a pessoa diga: é minha responsabilidade o clima ético da minha organização e eu tenho o direito de reclamar se algo não está a correr como o previsto

José Figueiredo Soares, Provedor de Ética

Ou seja, um pouco à semelhança da frase de Antoine de Saint-Exupéry: “Cada um é responsável por todos. Cada um é o único responsável. Cada um é o único responsável por todos.”

Neste contexto a perceção tinha de ser aferida sobretudo com base em vivências e não apenas com base em factos, como o maior ou menor número de denúncias e contactos com o Provedor, até porque se sabia já, não serem este tipo de dados um indicador fiável da confiança no processo de gestão das reclamações éticas (LRN, 2006) - pode-se fazer mais reclamações/denúncias ou porque se confia mais ou porque há mais casos, é difícil saber a razão. Era pois necessária uma abordagem holística, que enquadrasse a ética no dia-a-dia das pessoas, não nas normas e na exceção, mas sim na vida e no quotidiano.

2) Interação entre ética formal e informal

Independentemente da abordagem que a empresa tenha à formalização da ética, ela não termina com a explicitação dos princípios de atuação através da elaboração de um código. Do processo de formalização da ética de uma empresa, terá de fazer parte nomeadamente uma regulamentação para a aplicação do código, formação, comunicação, avaliação e uma prestação de contas que mostre que o código tem efetivamente efeito.

Tudo isso faz parte do processo formal. Tal como sugere Samuel Mercier (2003) a formalização da ética permite colocar explicitamente, por escrito, os ideais, os valores, os princípios e as prescrições da empresa sobre o que é bom ou mau, ou seja, permite às empresas mostrar a sua vinculação a certos valores e regras e integrar a questão ética na gestão, mas o contexto onde se opera a formalização é primordial.

O contexto onde se opera a formalização é a cultura da empresa. Duas empresas poderão ter códigos de ética com os mesmos conteúdos e até mecanismos e processos de implementação semelhantes, mas a cultura de cada uma delas será sempre diferente. A cultura de cada organização é única e irrepetível e representa o terreno onde se dá a formalização da ética e tem sempre uma muito maior influência na tomada de decisão do que qualquer código ou documento formal.

Da cultura faz parte a história da empresa, as características dos colaboradores (na EDP, a maioria tinha mais de 46 anos, estando quase dois terços há mais de 20 anos na Empresa e a menos de 10 anos da reforma) os saberes e as regras implícitas.

Ou seja, da cultura faz parte a ética informal, aquilo que é verdadeiramente vivido, o comportamento dos pares, o exemplo dos chefes e, para analisar o impacto do código de ética sobre os comportamentos, para analisar a perceção de coerência entre as palavras e os atos é importante ter em conta as interações entre os dois sistemas formal e informal.

Isto significa portanto que o sistema formal não é suficiente para reforçar ou modificar a cultura existente em cada organização. É também necessário que se procure incessantemente uma sintonia entre o código (e os seus mecanismos) e a cultura da empresa, já que não são as organizações que tomam decisões finais sobre ética; as escolhas são feitas por pessoas.

Assim, avaliar a perceção relativa à consistência entre as palavras e os atos é ter em conta as interações contínuas entre os sistemas de ética formal e informal, dado que estas influenciam a cultura ética. E isso reveste-se de alguma complexidade: as decisões não são tomadas por indivíduos isolados, existem pressões informais exercidas por grupos sobre os membros para se acomodarem a certas normas, crenças e práticas.

Para a EDP, de acordo com a citação apresentada no Relatório do Provedor de Ética, cultura ética de uma organização são "...os aspetos da cultura organizacional que afetam o modo como os colaboradores pensam e agem em situações que requerem enquadramento ético".

Esta mesma abordagem de cultura organizacional parecia ter sido já a adotada pela EDP, em 2009, aquando da implementação do Código, através do programa eticaedp. Nessa altura, a equipa que o concebeu tinha escolhido posicionar a ética nas questões do quotidiano, nos relacionamentos interpessoais e não apenas nas questões comumente referidas quando se fala do tema da ética empresarial, tais como a corrupção, o suborno ou o conflito de interesses.

Esta escolha foi aliás um dos aspetos avaliados de forma negativa por chefias e colaboradores em algumas entrevistas realizadas no âmbito do estudo de caso: “um eventual enfoque excessivo nas questões éticas do dia-a-dia e menos nas «grandes questões» que poderiam envolver mais altos níveis hierárquicos”.

Temas como a não discriminação, o respeito e a responsabilidade individual tiveram um amplo espaço naquela formação em que se pretendia justamente sensibilizar para o alcance e dimensão das questões éticas. Não se tratou de uma “fuga” nem de algo estrategicamente planeado, foi algo que foi acontecendo enquanto se desenhava o Programa e que talvez corresponda também a uma visão abrangente das grandes questões defendida pelo então responsável pelo Programa e atual Provedor de Ética:

As grandes questões são os grandes ‘cinzentos’ de gestão, questões profundamente éticas que têm uma influência enorme no clima e no capital de confiança das organizações e, conseqüentemente, no comportamento e na felicidade das pessoas.

José Figueiredo Soares

Era então necessário tentar avaliar a perceção relativamente à forma como a ética era vivida na empresa. Em concreto, era necessário avaliar a perceção de colaboradores que haviam sido sensibilizados (dois anos atrás) para o facto de que a ética está presente nas questões de todos os dias e de que até era normal que pelo menos às vezes se deparavam com questões éticas.

Ou seja, tinha de se ter em mente que a visão da ética, que poderia estar mais ou menos presente na memória das pessoas, era uma visão holística. Isto tendo como ponto de partida o que tinha sido transmitido em 2009 e sabendo também que a cultura emerge a cada momento, que não é algo que se afirma de forma categórica relativamente a uma qualquer organização: “cultura é um conjunto dinâmico de conceitos, valores e artefactos cujos significados são partilhados coletivamente numa determinada unidade social num determinado momento” (Ogbonna & Harris, 2002).

O que se pretendia era tomar o pulso a uma cultura ética. Isso permitiria que a EDP pudesse, mais conscientemente, afirmar que pretendia manter, reforçar ou mudar a cultura existente.

3) A preparação da avaliação

Contrariamente à avaliação de factos, que se faz regra geral através de indicadores factuais passíveis de análises comparadas, a avaliação de perceções é de ordem mais qualitativa e deve ser feita através de meios como o *focus group*, inquéritos ou entrevistas.

Aqui, o que se pretendia saber era qual a perceção dos colaboradores quanto “à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética”. Esta perceção tinha de ser aferida sobretudo com base em vivências. Era necessária uma abordagem holística, que enquadrasse a ética no dia-a-dia das pessoas, não nas normas e na exceção, mas sim na vida e no quotidiano.

Pretendia-se saber de que forma a ética (que havia sido formalizada) se tinha enquadrado na ética informal e passado a fazer parte do real, da vida das pessoas, se era assim visível no comportamento dos pares, no exemplo das chefias, na forma como o trabalho era realizado.

Pretendia-se igualmente avaliar a confiança na empresa e a confiança num aspeto concreto: o processo de gestão das reclamações éticas.

Como avaliar a perceção de confiança no canal de reclamações éticas?

Existe muita literatura sobre gestão de reclamações de clientes, existe inclusivamente a norma ISO 10002, relativa à satisfação de clientes. Contudo não se tratava de gestão de reclamações “comerciais” já que a EDP tem canais específicos para a gestão desse tipo de reclamações. Nestes canais não se trata especificamente de questões de natureza ética. As questões de natureza ética encerram um conjunto de especificidades tais como a criticidade do sigilo, o leque mais alargado de temas e delicadeza de alguns casos.

Para preparar esta avaliação da perceção interna a equipa desenvolveu um conjunto de iniciativas no sentido de identificar boas práticas e mecanismos internos que pudessem eventualmente ser utilizados e de que forma:

- foram feitas pesquisas tendo como objetivo perceber como é que outras empresas e organizações avaliavam o clima, a cultura ética e os seus sistemas de gestão do desempenho ético;
- foi feito um levantamento dos instrumentos existentes na EDP que já permitiam a recolha da opinião de perceções de colaboradores;
- foi analisado o Estudo de Satisfação de Colaboradores que é realizado bianualmente com elevada taxa de resposta (em 2013, 89%) e que tem já um histórico de perguntas relativas a aspetos como a satisfação com as condições de trabalho, a segurança, o ambiente, os valores da empresa;
- foram também analisados os inquéritos realizados no âmbito do programa eticaedp, que incluíam perguntas relativas ao conhecimento do código, do regulamento e às razões para a não denúncia de uma má prática,

Nesta altura, estava também a começar a ser desenhado um sistema de avaliação mais amplo - um índice de avaliação do desempenho ético da EDP – que se pretendia estável e utilizável ao longo do tempo, que incluía também a avaliação de outros aspetos. Pretendia-se que esta avaliação da perceção dos colaboradores pudesse vir a fazer parte do índice que estava a ser criado.

Finalmente pretendia-se também poder usar de forma isolada os resultados obtidos desta avaliação, enquanto elementos de comunicação, fazendo com que a própria avaliação fosse mais um elemento promotor do fortalecimento da cultura ética. Pretendia-se, também através da avaliação, continuar a manter o tema da ética “vivo” na EDP.

DESAFIO

Imaginando-se como membros do Gabinete do Provedor de Ética da EDP (GPE) o grupo de trabalho deverá elaborar uma estratégia para aferir da perceção da “consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética”.

- Como avaliar essa perceção?
- Quais os aspetos que devem ser privilegiados? Quais categorias de aspetos que permitem aferir, pelo menos internamente, a forma como a ética é vivida e de que forma é que faz parte de uma cultura?
- Como é que as pessoas devem ser inquiridas sobre estas matérias, através de que meios?

Essa estratégia tem necessariamente que incluir, entre outras, as dimensões a analisar, o tipo de perguntas a fazer e os meios a adotar.

Deverá ainda apresentar uma proposta concreta de perguntas a fazer aos colaboradores.

Relativamente aos resultados das perceções recolhidas deverá indicar e justificar quais considera que devem ser utilizados internamente para comunicação, e como.

REFERÊNCIAS

- EDP. (2012). *Regulamento do Código de Ética do Grupo EDP*. EDP. Obtido de <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/principiosepoliticas/>
- EDP. (2013). *Relatório Anual do Provedor de Ética 2012*. EDP. Obtido de <http://www.edp.pt/pt/aedp/governosocietario/etica/>
- EDP. (2014). *Código de Ética EDP*. EDP. Obtido de http://www.edp.pt/pt/aedp/governosocietario/etica/EDPDocuments/CodigoEticaFev2014_PT.pdf
- Jutras, M., & Boisvert, Y. (2006). *L'évaluation en matière d'éthique organisationnelle*. École nationale d'administration publique Montréal. Obtido de <http://archives.enap.ca/bibliotheques>
- LRN. (2006). *The impact of codes of conduct on corporate culture — Measuring the immeasurable*. Obtido de <http://www.ethics.org>
- Mercier, S. (2003). *Ética nas Empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational culture: a ten year, two-phase study of change in the uk food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39:5, pp. 673-706.
- Roque, A., & Gonçalves, H. (2011). *Estudo de caso do Programa éticaedp (versão sumária)*. EDP. Obtido de <http://www.edp.pt/pt/aedp/governosocietario/etica>