



Ética Empresarial e Sustentabilidade Ambiental - Qual o contributo das RP?

Rita Mendes Casimiro

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira

Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2021

Ética Empresarial e Sustentabilidade Ambiental - Qual o contributo das RP?

Rita Mendes Casimiro

Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, outubro de 2021



Rita Mendes Casimiro

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com apoios indispensáveis aos quais estarei eternamente grata e sem os quais não teria sido possível.

À minha orientadora, Professora Doutora Sandra Pereira, pelo incansável apoio, disponibilidade, conhecimento e segurança que transmitiu. Pelo seu sentido prático e objetivo com que me orientou ao longo de todo o processo.

Aos meus pais, por não me deixarem desistir, por ouvirem os meus desabafos e por me incentivarem sempre.

À minha irmã, pelo apoio, experiência, por todos os conselhos, por ser um exemplo.

Ao meu namorado e amigos, por me ajudarem a descontraír e por compreenderem a minha ausência em muitos momentos.

Ao meu camarada e amigo Amaral, sem ele este caminho teria sido, seguramente, mais difícil de percorrer.

À Dra. Manuela Silva e ao Dr. Eduardo Moura pela colaboração e disponibilidade.

O meu sincero obrigada.

Resumo

A expressão da ética e da sustentabilidade ambiental na comunicação das organizações parece originar imagens de marca fortes e reputações tenazes, ao mesmo tempo que são verdadeiras fontes de vantagem competitiva.

É neste contexto, que se pretende ao longo da presente investigação, entender as práticas éticas a adotar no contexto da comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental, de forma a constituir um importante contributo para a reflexão académica e para o universo empresarial, que possibilite melhorar a estratégia de comunicação no âmbito da sustentabilidade ambiental.

A EDP - Energias de Portugal constitui o estudo de caso, para se conseguir uma melhor compreensão da relação entre ética empresarial e comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental, no contexto empresarial atual, dado à sua sólida reputação no âmbito das temáticas em estudo.

Com vista à obtenção de dados conclusivos sobre o tema, recorreu-se à metodologia qualitativa, onde foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelos Departamentos de Ética e de Sustentabilidade do Grupo EDP, assim como, foi elaborada uma análise à comunicação digital do Grupo EDP (redes sociais e website) e a dois documentos de referência nas respetivas áreas.

Os resultados obtidos demonstram e confirmam a relevância dos temas Ética e Sustentabilidade Ambiental para a EDP, sendo que, segundo os entrevistados, a reputação e a própria sustentabilidade da empresa já dependem fortemente dessa relação.

Palavras-Chave: Relações Públicas, Comunicação Estratégica, Reputação, Ética Empresarial, Sustentabilidade Ambiental.

Abstract

The expression of ethics and environmental sustainability in the communication of organizations seems to give rise to strong brand images and tenacious reputations, while being true sources of competitive advantage.

It is in this context, that it is intended throughout this research, to understand the ethical practices to be adopted in the context of strategic communication of environmental sustainability, in order to constitute an important contribution to academic reflection and to the business universe, which enables the improvement of communication strategy in the context of environmental sustainability.

EDP - Energias de Portugal constitutes the case study, to achieve a better understanding of the relationship between business ethics and strategic communication of environmental sustainability, in the current business context, given its solid reputation within the themes under study.

In order to obtain conclusive data on the topic, we used the qualitative methodology, where interviews were conducted with the heads of the EDP Group's Ethics and Sustainability Departments, as well as an analysis of the EDP Group's digital communication (social networks and website) and two reference documents in the respective areas.

The results obtained demonstrate and confirm the relevance of the themes of Ethics and Environmental Sustainability for EDP, and according to the interviewees, the company's reputation and sustainability itself already depend heavily on this relationship.

Keywords: Public Relations, Strategic Communication, Reputation, Business Ethics, Environmental Sustainability.

Índice

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Introdução	10
1. Relações Públicas e Reputação Organizacional	15
1.1 Definição de Relações Públicas	15
1.2 Presente e Futuro das Relações Públicas	18
1.3 Gestão Estratégica da Reputação Organizacional	22
1.3.1 Reputação, Identidade e Imagem	22
1.3.2 Reputação Organizacional enquanto função estratégica das RP	25
2. Comunicação Responsável	32
2.1 Ética VS Moral	32
2.2 Ética nas Relações Públicas	34
2.2.1 Associações Profissionais e Códigos de Ética e de Conduta Profissional.....	38
2.2.2 Valores Institucionalizados nos Códigos de Ética e de Conduta Profissional das RP	42
2.3 Ética Empresarial e Sustentabilidade	47
3. Sustentabilidade Ambiental	51
3.1 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa	51
3.2 Sustentabilidade Ambiental enquanto parte integrante da RSC	55
3.3 <i>Greenwashing</i>	62
4. Metodologia	67
4.1 Metodologia de Investigação	67
4.2 Estudo de Caso	70
4.3 Revisão de Literatura	72
4.4 Entrevistas	73
4.5 Análise Documental	77

4.6 Análise da Comunicação Digital	78
5. Estudo de Caso	78
5.1 A EDP - Energias de Portugal	78
5.2 Visão, Valores e Compromissos	80
5.3 Apresentação e Análise de Resultados	83
5.3.1 Comunicação Digital	83
5.3.2 Ética na EDP	94
5.3.3 Sustentabilidade Ambiental na EDP	101
6. Conclusões, contributos e limitações da investigação	109
Referências bibliográficas	115
Apêndices e Anexos	127
Apêndice 1. Guião da entrevista aplicada ao Dr. Eduardo Moura	127
Apêndice 2. Guião da entrevista aplicada à Dra. Manuela Silva	129
Apêndice 3. Transcrição da entrevista ao Dr. Eduardo Moura	130
Apêndice 4. Transcrição da entrevista à Dra. Manuela Silva	138
Apêndice 5. Categorização das entrevistas	151
Apêndice 6. Declaração de consentimento informado - Dr. Eduardo Moura	161
Apêndice 7. Declaração de consentimento informado - Dra. Manuela Silva	162

Índice de Tabelas

Tabela 1. Valores institucionalizados nos principais códigos internacionais de ética e conduta profissional de Relações Públicas	43
Tabela 2. Presença da EDP no Mundo	80
Tabela 3. Análise de publicações <i>Instagram</i> EDP	83

Índice de Figuras

Figura 1. Modelos dos Três Domínios da RSC	54
Figura 2. Triple Bottom Line Model	58

Índice de Imagens

Imagem 1. Disponibilização de serviços para uma empresa mais eficiente	90
Imagem 2. Menu principal - Ética	91
Imagem 3. Menu principal - Sustentabilidade	92
Imagem 4. Matriz de Relevância de Temas Materiais	106

Introdução

A crescente preocupação ambiental é uma realidade atual e com tendência emergente, fruto do consumo insustentável dos recursos naturais do planeta, com consequências sem precedentes para o futuro da humanidade (Frazão *et al.*, 2020). O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) divulgou um novo relatório onde revela que a falta de ação mundial em prol do ambiente ameaça o futuro da humanidade. As crises da mudança climática, perda de biodiversidade e poluição colocam sob risco o bem-estar da geração atual e futuras (ONU, 2021a).

Segundo a Organização Mundial das Nações Unidas (sd), encontramos-nos na “*Decade of Action*”. Com apenas dez anos pela frente e um ambicioso esforço global a decorrer, para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos para o ano 2030, estão-se a mobilizar cada vez mais governos, a sociedade civil, as empresas e a impulsionar toda a população mundial para se chegar às metas globais estabelecidas.

Dada esta tomada de consciência global, encontramos-nos perante uma sociedade fortemente comprometida com os princípios ambientais, que se reflete não só no estilo de vida, como nos hábitos de consumo e na sua relação com as marcas (Frazão *et al.*, 2020).

Tanto local como globalmente, a sustentabilidade é cada vez mais importante para as estratégias de longo prazo das empresas, dos seus clientes e demais *stakeholders* (BCSD, 2020). Atualmente, deparamo-nos com uma grande exposição mediática do tema, assim como, a existência de uma crescente preocupação e tendência por um estilo de vida e hábitos sustentáveis, o que explica o facto destes fazerem hoje parte das prioridades e preocupações da maioria dos líderes empresariais (Ribeirinho, 2019).

As organizações não podem mais ignorar a sustentabilidade ambiental como um fator central do planeamento estratégico organizacional, que não só se constitui como uma janela de oportunidade para apresentarem melhores práticas ambientais, como também está cada vez mais associado a uma boa gestão da reputação e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional (Silberhorn, 2019).

Com as mudanças que têm ocorrido no mundo atual, um mundo moderno, globalizado e digital, a reputação de uma organização pode ser construída e destruída cada vez com mais facilidade e rapidez, daí a importância das Relações Públicas (RP), que assumem um papel

essencial nesta relação com os *stakeholders*, como um elo de ligação entre a organização e os seus públicos. As RP estão na melhor posição para entender todas as partes interessadas e os seus respetivos pontos de vista e, desta forma, potenciar as vantagens competitivas das organizações e melhorar o posicionamento, imagem e reputação das mesmas (ibidem, 2019).

Contudo, a ambição de alcançar vantagem competitiva, diferenciação e uma imagem positiva perante os seus *stakeholders*, através da demonstração do envolvimento organizacional com práticas/estratégias ambientais, levou muitas organizações a uma exaltação da realidade, ou seja, à falta de coerência entre a verdadeira prática de preservação ambiental e a respetiva comunicação, ultrapassando assim limites éticos subjacentes.

Consequentemente, este desalinhamento entre as práticas ambientais e o discurso das organizações, leva a um crescente ceticismo por parte da sociedade, não só sobre a autenticidade dos intentos ambientais, como das organizações em geral, prejudicando a reputação organizacional a um nível dificilmente reversível (Doorley & Garcia, 2007).

É justamente neste sentido que se verifica a pertinência deste estudo para os profissionais de Relações Públicas. A profissão de RP é um exercício sensível, isto é, tem implicações na vida dos indivíduos, das organizações e da sociedade em geral. Enquanto profissão que tem como intenção a persuasão e a influência do ser humano e do seu quotidiano, o profissional de RP detém o poder de informar ou desinformar o público e a sociedade, influenciando as suas decisões, atitudes e comportamentos. Por isso, a sua atuação em geral deve ser pautada por princípios coletivos de ética e deontologia, com respeito pelos direitos universais e pela dignidade do ser humano (Sebastião, 2012).

A sociedade é hoje mais informada, atenta, conectada, exigente e volátil, cada vez com mais interesse e facilidade em aceder a informações que lhe permita ter uma visão global do comportamento das empresas (Jorge, 2010). Nesta perspectiva, torna-se imperativa uma comunicação transparente, honesta, íntegra, comprometida com os valores éticos e ambientais (Casali, 2008).

“(…) é profundamente importante refletir, com regularidade, sobre a expressão da ética e da responsabilidade social na atuação e na comunicação das organizações. Um tema, de resto, pouco estudado pelo campo da Comunicação Organizacional, como alertou Charles Redding em 1996” (Ruão & Silva, 2019, p.105).

Face ao exposto, a presente investigação procura responder à questão: **Como comunicar de forma estratégica a sustentabilidade ambiental sem comprometer a ética empresarial?**

Por conseguinte, com vista à obtenção dos dados que habilitem resposta à questão de partida, foram propostos os seguintes objetivos de pesquisa:

Objetivo 1: Analisar de que forma a comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental promove laços de confiança e lealdade entre a organização e os públicos.

Objetivo 2: Confirmar a existência de uma ligação entre a ética empresarial e comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental.

Objetivo 3: Entender como as Relações Públicas contribuem para uma prática ética da comunicação estratégica de sustentabilidade ambiental.

Objetivo 4: Averiguar a existência de um modelo de comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental.

Objetivo 5: Identificar os indicadores mais relevantes de uma estratégia de comunicação ética sobre a sustentabilidade ambiental.

Objetivo 6: Proporcionar informações às organizações que possibilitem melhorar a sua comunicação estratégica no âmbito da sustentabilidade ambiental.

É neste contexto, que a presente investigação irá assentar num estudo de caso sobre a EDP - Energias de Portugal, com vista a obter uma melhor compreensão da relação entre Ética Empresarial e a Comunicação Estratégica da Sustentabilidade Ambiental, na conjuntura real/atual.

A estratégia levada a cabo pelo Grupo EDP, aposta fortemente no seu compromisso com o ambiente e com a ética empresarial. Atualmente, na atualização do Plano Estratégico da EDP para 2021-2025, a empresa propõe implementar medidas concretas, entre as quais, foi divulgado o objetivo ambicioso de se tornar numa empresa 100% verde até 2030 (EDP, Plano Estratégico 2021-2025).

Segundo a ONU (2021b) o setor energético é responsável por cerca de dois terços das emissões globais de gases de efeito estufa atribuídas à atividade humana. A energia é crucial para impulsionar a economia e o sustento da sociedade, contudo, a sua produção e utilização também é o maior contribuinte para o aquecimento global (ibidem, 2021b). Apesar de atuar

num dos setores considerados mais poluentes e propulsores do aquecimento global, a empresa aposta fortemente na comunicação do seu compromisso com a sociedade e com os princípios de desenvolvimento sustentável, onde a “Eficiência e a Proteção Ambiental” são relatadas como um dos cinco pilares da sua atuação.

Em adição à sua distinção na área da sustentabilidade, no âmbito da Ética Empresarial a EDP voltou a integrar, pelo décimo ano consecutivo, a lista das *World Most Ethical Companies* (EDP, 2021). Foi também incluído, no novo Plano Estratégico da EDP, a garantia da empresa para com os melhores princípios éticos e de conformidade (EDP, Plano Estratégico 2021-2025).

No que concerne às motivações pessoais para a realização deste trabalho, destaca-se uma preocupação determinante com o meio ambiente, assim como, o acompanhamento e atualização do debate em torno dos temas prementes da sustentabilidade no seio organizacional atual. Esta conjuntura exige uma resposta global, um esforço conjunto, eficiente e com intenções reais e sinceras em prol da sustentabilidade ambiental. As empresas possuem grande potencial de transformação da sociedade. Segundo a Global Compact (2021a), 157 dos 200 maiores PIBs do mundo são empresas. As organizações têm potencial para influenciar públicos e, com isso, contribuir para direcionar comportamentos. Neste sentido, trata-se não apenas de divulgar e incentivar as organizações a considerarem a Sustentabilidade Ambiental como um fator estratégico, mas sobretudo de o fazerem num ambiente de verdade, rigor e consideração pelos outros.

Estruturalmente, a presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo trata-se de um enquadramento teórico, dividido em três subcapítulos, que procura contextualizar o campo das Relações Públicas, ao mesmo tempo que enquadra a Gestão da Reputação Organizacional enquanto função estratégica das RP.

O segundo capítulo procura desenvolver o conceito de Ética Empresarial, assim como explanar a sua relação com as Relações Públicas e com a Sustentabilidade. Encontra-se igualmente dividido em três subcapítulos: “Ética VS Moral”, “Ética nas Relações Públicas” (que explora justamente as Associações Profissionais) e os Códigos de Ética subjacentes e “Ética Empresarial e Sustentabilidade”.

O terceiro capítulo foca-se, essencialmente, no escrutínio do conceito de Sustentabilidade Ambiental, encontrando-se dividido em três subcapítulos, dispostos por ordem decrescente

de abrangência e extensão dos conceitos, nomeadamente: “Conceito de Responsabilidade Social Corporativa”, “Sustentabilidade Ambiental, enquanto parte integrante da RSC”, e “*Greenwashing*”.

O quarto capítulo é afeto à “Metodologia de Investigação” utilizada para o desenvolvimento da presente dissertação, que inclui seis subcapítulos e desenvolve de forma mais profunda, tanto na teoria como na sua aplicação na presente investigação, os seguintes temas: “Metodologia de Investigação”, “Estudo de Caso”, “Revisão de Literatura”, “Entrevistas”, “Análise Documental” e “Análise da Comunicação Digital”.

Posteriormente, no capítulo cinco, é realizado o Estudo de Caso, com um enquadramento da empresa em estudo (EDP - Energias de Portugal), assim como, a “Apresentação e Análise de Resultados”, onde são expostos e escrutinados os dados recolhidos relativamente à Comunicação Estratégica, à Ética e à Sustentabilidade Ambiental do Grupo EDP.

Por último, no capítulo seis, apresentam-se as “Conclusões, contributos e limitações da investigação”, com vista a dar resposta à questão de partida inicialmente definida, aos objetivos de investigação delineados e às hipóteses que orientaram toda a dissertação.

1. Relações Públicas e Reputação Organizacional

1.1. Definição das Relações Públicas

No que concerne à definição de Relações Públicas (RP), esta não é, de todo, uma questão pacífica ou linear devido às diferentes abordagens propostas na literatura. Atualmente, verifica-se a existência de uma falta de consenso concetual que implica perdas significativas do ponto de vista do reconhecimento público desta área (Eiró-Gomes & Nunes, 2013).

As Relações Públicas, integram o conhecimento e experiência de diferentes campos, como o Marketing, a Publicidade, a Gestão, a Psicologia, a Sociologia, entre outros. Esta é sua força enquanto prática, porém, uma fraqueza quando se trata da sua definição e compreensão (Theaker, 2001), dificultando a delimitação do seu alcance e do campo de atuação (White & Mazur, 1995).

O conceito de RP tem vindo a apresentar, nomeadamente na literatura, uma ampla diversidade de perspetivas, muitas delas contraditórias, que acabam por não conferir a este campo de estudo a devida importância (Eiró-Gomes, 2017) e por dificultar a tarefa de identificar uma definição única, precisa e institucionalizada do mesmo (Theaker, 2001). Adicionalmente, segundo White & Mazur (1995), esta tarefa também tem vindo a ser dificultada pelo facto de “Relações Públicas” ser um termo polissémico, ou seja, existe uma ambiguidade semântica relativamente ao termo, que pode ser utilizado para fazer referência tanto à disciplina, como ao profissional ou à profissão de Relações Públicas.

Desde os seus primórdios, muitas foram as propostas para uma definição holística da atividade das Relações Públicas. É imprescindível referir o trabalho de Rex F. Harlow que, em meados dos anos 70, se dedicou à construção de uma definição de Relações Públicas a partir da análise de 472 definições de RP:

“Public Relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility to management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.” (Harlow, 1976, p.36)

Apesar de se considerar a definição de Harlow bastante completa e abrangente, vários autores contrapõem, considerando-a meramente descritiva das funções de um profissional de RP (Theaker, 2001), demasiado longa e prolixa (Tench & Yeomans, 2009).

Analisando a definição proposta pela *Public Relations Society of America* (PRSA), em 1982, e partilhada por Philip Lesly (1997), de que as RP têm como função construir uma compreensão mútua e benéfica entre a organização e os diferentes públicos, verifica-se que esta ideia é, também, partilhada por outros autores na área das Relações Públicas (Eiró-Gomes & Nunes, 2013), como é o caso de Grunig & Hunt (1984, p.6) que, de forma sucinta, entendem RP como “a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos”, de Hutton (1999, p.208), que com apenas três palavras definiu RP como a “gestão de relacionamentos estratégicos” e, por sua vez, como Cutlip, Center e Broom, autores de uma das obras de referência da área das RP - *Effective Public Relations* - que propõem uma definição que foi comumente aceite durante muitos anos:

“Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends.” (Cutlip, Center e Broom, 2006, p.6)

De notar a existência de uma interligação de conceitos-chave entre as diferentes definições: “gestão”, “organização” e “públicos”, como se verifica em mais exemplos na literatura, como a definição amplamente citada de Denny Griswold:

“Public relations is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.”
(Griswold cited in. Hutton, 2007, p.47)

Contudo, mais recentemente, o surgimento do termo “gestão de reputação” parece ser uma tendência emergente para o campo (Hutton, 1999). Desde o final do século XX, dado à procura por um conceito único que melhor defina o valor das Relações Públicas enquanto estrutura integrada e holística de comunicação, este termo tem sido proficuamente utilizado na literatura para definir Relações Públicas (Gonçalves, 2010). Segundo o Chartered Institute of Public Relations (CIRP), não há dúvidas que a prática das RP está intimamente ligada à gestão da reputação:

“Public Relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics.” (CIRP, 2019)

A *Public Relations Consultants Association* (PRCA) do Reino Unido também define as Relações Públicas como Reputação, ou seja, como o resultado daquilo que a organização é, do que diz, e daquilo que os outros dizem sobre ela. Criam confiança e compreensão entre a organização e os seus públicos (Sebastião, 2012).

Dada à ênfase conferida pelo corpo profissional e académico das RP, os últimos anos têm sido férteis em estudos e práticas dedicadas à gestão da reputação. O CIRP (2019) defende que num mercado cada vez mais competitivo, a reputação pode ser o maior ativo de uma organização e que uma atuação eficaz das RP na gestão da reputação e na construção de relacionamentos benéficos com todas as partes interessadas pode ser a chave para a vantagem competitiva. Esta ideia é, também, partilhada por Schreiber (2011), que acredita que a profissão das RP deve focar-se na gestão da reputação, num ponto de vista estratégico e mensurável, que leve à diferenciação de uma organização em relação aos concorrentes. Num estudo levado a cabo por Hutton *et al.* (2001), onde foi possível analisar as opiniões dos entrevistados sobre as funções dos profissionais de comunicação dentro das próprias organizações, os autores concluíram que “gestão da reputação” foi assinalada como a função mais relevante dos profissionais de Relações Públicas.

Contudo, esta tendência não é unânime entre os profissionais e académicos do campo das RP. Alguns defensores vêem a gestão da reputação como uma nova força ou orientação para todo o campo das RP, por outro lado, outros vêem esta tendência como nefasta para o campo, uma vez que veio complicar ainda mais o que já era uma grave crise de identidade, relativamente à capacidade de se definir de forma consistente e unificada as Relações Públicas (Hutton *et al.*, 2001).

Embora, até à data, continue sem existir uma definição consensual para o conceito de Relações Públicas, é hoje amplamente aceite que estas são uma importante função de gestão estratégica (White & Mazur, 1995), que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e os seus públicos (Eiró-Gomes e Nunes, 2013), com o intuito de obter relações mutuamente benéficas (Kitschen, 1997).

Conforme referido no início da presente investigação, as Relações Públicas são um campo de investigação recente, estruturadas com base num conjunto de teorias de diversas áreas, não existindo uma teoria única que a suporte enquanto área de estudo. Neste sentido, as indefinições e diferentes posições analisadas, contribuem não só para a complexidade da definição do conceito, como também têm dificultado a institucionalização da disciplina e da própria profissão das RP (Raposo, 2009).

1.2 Presente e Futuro das Relações Públicas

Embora, durante muito tempo, tenham sido entendidas como um mero conjunto de técnicas destinadas à divulgação de informações, atualmente as Relações Públicas são consideradas como uma Ciência Social e uma disciplina de excelência das Ciências da Comunicação (Lesley, 1997; White e Mazur, 1995). O crescimento do corpo teórico tem contribuído para um maior reconhecimento do campo (Pereira, 2011), sendo visível este amadurecimento no aumento do número de artigos científicos, estudos e livros publicados sobre as RP. Contudo, há ainda um longo caminho a percorrer (Sebastião, 2012).

Os primórdios da atividade ainda parecem afetar a visão que hoje se tem da profissão, predominando por vezes uma imagem negativa desta (Pereira, 2011). Ironicamente, para um campo responsável pela gestão de relações e reputações, as RP têm labutado pela defesa da sua legitimidade e credibilidade ao longo dos anos (Bruce, 2020).

O seu percurso tem sido marcado por uma evolução no que diz respeito ao campo teórico e profissional, no sentido de demonstrar o seu contributo efetivo para o mundo organizacional e o seu valor enquanto profissão. O processo de acreditação profissional em Relações Públicas é um exemplo significativo desta evolução, pois estimula o profissionalismo e credibilização não só para da profissão como dos profissionais do campo (Broom & Sha, 2013), afigurando-se como uma oportunidade distinta para estes aprofundarem o seu conhecimento e para se manterem atualizados sobre as atuais práticas da comunicação. Como profissional de RP, obter uma acreditação demonstra o domínio da prática de comunicação estratégica, profissionalismo e o compromisso com os princípios e padrões éticos da profissão (PRSA, 2020). Ao nível nacional, apesar de ser reconhecida a necessidade e importância de uma acreditação profissional para o campo, esta ainda tem um longo caminho a percorrer. Até à data, ainda não é necessária licença para a prática da

profissão, não existindo, desta forma, barreiras à entrada de novos profissionais na área, nem forma de reconhecimento e diferenciação dos profissionais mais experientes (Pereira, 2011).

O progresso do campo foi também assinalado pela Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM), que desenvolveu o Código de Ética para a profissão representando as melhores práticas a nível internacional e que todas as empresas membro se comprometeram a seguir (APECOM, 2014b). Em 2009, a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE), desenvolveu também um Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, documento que pretende ser uma referência de boas práticas e comportamentos éticos, visando contribuir para a profissionalização, valorização e maior reconhecimento dos profissionais da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas em Portugal. Estes são esforços que, tal como os Acordos de Estocolmo, têm como objetivo eliminar o desconhecimento da profissão de Relações Públicas e aumentar o seu reconhecimento enquanto profissão estratégica, credível e eficaz (Pereira, 2011).

Os Acordos de Estocolmo são, também eles, uma clara demonstração desta evolução. Adotados em Junho de 2010, foram um importante desenvolvimento, à escala global, para a credibilização e reconhecimento das práticas e do papel das Relações Públicas no sucesso organizacional (Duarte, 2011). Os Acordos visam uniformizar atitudes e práticas das RP (APECOM, 2014b), numa perspetiva contemporânea, com aquilo que é hoje consensual e reconhecido, tanto disciplinar como profissionalmente, na atuação do campo (Pereira, 2011). No documento final são consideradas diferentes práticas atribuídas ao profissional de Relações Públicas no eixo da Sustentabilidade, Governação, Gestão, Comunicação Interna, Comunicação Externa e da Coordenação entre Comunicação Interna e Externa (Global Alliance, 2010).

Sendo os Acordos de Estocolmo concebidos para uniformizar a prática e proporcionar orientação para o desenvolvimento do setor, segundo o qual se pretende estabelecer e uniformizar o futuro das Relações Públicas (Pereira, 2011) numa sociedade global em que predomina a rápida evolução digital e as redes de ligações (Paluszek, 2010), considerou-se pertinente avançar com uma reflexão sobre aquelas que se prevêem ser as tendências deste campo para os próximos anos.

Neste ponto, será interessante fazer referência às tendências das práticas e desenvolvimentos futuros das Relações Públicas apontadas pelo *European Communication Monitor* (ECM). O ECM consiste num projeto de investigação anual que analisa o desenvolvimento e as mudanças no contexto das RP à escala global. O relatório do ECM 2020, baseado em respostas de mais de 2.300 profissionais de comunicação, para além dos desenvolvimentos no campo da Comunicação Estratégica e Relações Públicas, também inclui uma seleção de desafios atuais do campo, nomeadamente, desafios éticos, segurança cibernética e comunicações, bem como igualdade de género na profissão (ECM, 2020).

O século XXI trouxe consigo grandes mudanças quanto à forma de estar no mundo e no mercado, fruto do já agravado estado global (Pereira, 2011). Na era das preocupações ambientais, das mudanças organizacionais associadas a questões identitárias e de responsabilidade social, do desenvolvimento tecnológico e da comunicação global e imediata (Sebastião, 2012), a mudança tornou-se numa constante, o que origina grandes desafios para as organizações (Pasadeos, Berger, & Renfro, 2010). Tudo isto nos leva, inevitavelmente, à discussão sobre o futuro das Relações Públicas.

À medida que o público moderno é progressivamente sobrecarregado de informação, torna-se cada vez mais difícil atrair a sua atenção. Consequentemente, as organizações são forçadas a adotar novas práticas para permanecerem visíveis e relevantes (Ryabicheva, 2020).

Na sociedade atual emergem as preocupações com a responsabilidade social e sustentabilidade, aspetos que têm vindo a marcar o nosso século e com tendência crescente. Dada esta exigência pública por uma maior responsabilidade ambiental (Lubin & Esty, 2010), a forma como as organizações respondem a este desafio assume-se como uma variável determinante para o seu sucesso (Frazão et al., 2020), que poderá afetar profundamente a sua reputação, competitividade e até mesmo a própria sobrevivência.

No âmbito da Teoria Situacional de Grunig, a resposta ativa do público a determinado estímulo organizacional é amplamente condicionada pelo quão relacionado este se sente com o problema. Alinhado com esta teoria, as questões ambientais têm influenciado a capacidade das empresas criarem valor para todas as partes interessadas, tudo isso significa que as organizações já não podem ignorar a sustentabilidade ambiental como um fator central do planeamento estratégico organizacional. De realçar aqui o importante papel pró-ativo que o profissional de Relações Públicas deverá assumir, no sentido de interpretar

as expectativas e necessidades da sociedade e envolver os *stakeholders* organizacionais nas políticas e programas de sustentabilidade organizacional, de modo a alcançar um retorno quer para organização quer para a sociedade (Pereira, 2011).

Conforme argumentado por Samoilenko (2018), o papel das Relações Públicas deve expandir-se e não servir exclusivamente aos interesses estreitos de uma organização em particular, para trabalhar de forma abrangente no maior interesse da sociedade, procurando fixar compromissos que garantam igualmente um retorno para a organização e para o desenvolvimento social da comunidade em geral. Esta realidade emergente constitui-se como uma janela de oportunidade para as organizações apresentarem melhores práticas ambientais, estando estas cada vez mais associadas a uma boa gestão da reputação organizacional (Silberhorn, 2019). Tal perspectiva é, também, considerada pelos princípios dos Acordos de Estocolmo, que vislumbram uma profissão cujo valor reside no desenvolvimento de políticas de sustentabilidade e na valorização da contribuição da organização para a sociedade como um todo (Duarte, 2011). Portanto, é muito provável que, com o tempo, tal prática seja adotada não apenas por grandes e influentes organizações, mas que se torne uma componente indispensável das atividades de RP em geral.

Pode-se observar que, num futuro próximo, as Relações Públicas e a mudança social serão indissociáveis, uma vez que o compromisso autêntico das marcas com a responsabilidade social será um fator chave para o seu sucesso (Ryabicheva, 2020).

Notavelmente, muitas campanhas de Responsabilidade Social amplamente difundidas em Relações Públicas parecem ser uma “lavagem verde” e, em muitos casos, utilizadas para encobrir interesses próprios organizacionais, que em nada estão relacionados com os interesses sociais. Cenários estes que afetam negativamente a percepção do público em relação à credibilidade das RP, e contribuem fortemente para o ceticismo sobre a comunicação estratégica e para a desconfiança sobre as reais intenções das supostas “marcas-verdes” e amigas do ambiente, de acordo com uma retórica cada vez mais instaurada. Superar e resolver esses problemas tornar-se-á um desafio inevitável da profissão de RP (ibidem, 2020).

O mundo globalizado de hoje está intensamente interligado das mais diversas formas, contribuindo para que a informação se torne constantemente acessível e, conseqüentemente, tornando as atividades organizacionais facilmente analisáveis pelas partes interessadas, resultando em sérias conseqüências para a reputação organizacional (ECM, 2020). Neste

contexto, deverá ter-se em consideração que se torna imperativo para todas as organizações inseridas na sociedade, a implementação de atividades mais transparentes, de confiança e genuínas (Ryabicheva, 2020) o que, segundo a ECM (2020), apresenta graves desafios éticos para os profissionais de comunicação nos próximos anos.

A ECM (2020) revela que um em cada dois profissionais de Relações Públicas (47%) experienciou vários desafios éticos laborais, diariamente, durante o ano 2020. A frequência de riscos morais cresceu nos últimos anos, sendo Portugal um dos países com maior número de desafios éticos reportados. Importa constatar que as questões morais implicam alguma forma de tomada de decisão ética e, ao lidar com essas questões, uma clara maioria confiou em valores e crenças pessoais (86%), como por exemplo tradições familiares, educação ou religião, sendo que, as diretrizes organizacionais (77%) e os códigos de ética profissional (58%) são claramente menos relevantes para os profissionais deste campo. Os resultados do estudo indicaram que são necessárias reflexões mais focadas, atualizadas e regulares sobre ética no campo das Relações Públicas (ibidem, 2020).

1.3. Gestão Estratégica da Reputação Organizacional

1.3.1 Reputação, Identidade e Imagem

À semelhança das Relações Públicas, também a definição do conceito de reputação é um tema controverso perante os académicos e profissionais de comunicação. Uma variedade de definições tem vindo a ganhar espaço na literatura ao longo da última década, reflexo do crescente interesse nesta área (Jorge, 2010). Fombrun & Van Riel (1997) apresentam uma definição que acreditam englobar a todas as características inerentes à reputação organizacional:

“A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.” (Fombrun & Van Riel, 1997, p.10).

Em 2004, Argenti & Druckenmiller (2004) propõem a seguinte definição:

“The collective representation of multiple constituencies’ images of a company built up over time and based on a company’s identity programs, its performance and how constituencies have perceived its behaviour.” (Argenti & Druckemiller, 2004, p.369)

Schreiber (2011), a partir da análise feita a várias definições académicas e profissionais, sugere que existem dois entendimentos distintos de reputação, uma da perspetiva da organização e outra da perspetiva dos *stakeholders*. Na perspetiva da organização, a reputação é um ativo intangível que permite à empresa gerir melhor as expectativas e necessidades dos seus *stakeholders*, criando diferenciação e vantagem competitiva perante os seus concorrentes, enquanto do ponto de vista dos *stakeholders*, acredita ser uma resposta intelectual, emocional e comportamental à comunicação e às ações de uma organização, que poderão ou não ir de encontro às necessidades e interesses dos públicos.

No ambiente empresarial vulnerável de hoje, a sobrevivência de uma empresa pode depender do desenvolvimento e manutenção de uma imagem reconhecível e de uma reputação favorável (Grey & Balmer, 1998). Para Raposo (2013), a mais importante tarefa dos profissionais de Relações Públicas consiste exatamente na gestão de valores intangíveis, como os da identidade e reputação da organização, bem como, o da sua consequente imagem organizacional. Contudo, embora relacionados entre si, estes termos não podem ser usados como sinónimos, pois dizem respeito a realidades distintas. Deste modo, torna-se crucial clarificar a diferença entre conceitos de reputação, identidade e imagem.

Fombrun & Van Riel (1997) propõem incluir imagem e identidade dentro da reputação. Na perspetiva dos autores, a imagem e identidade são os componentes básicos da reputação. Interpretam a identidade como a perceção que o público interno tem da natureza da empresa, já a imagem, afirmam ser a perceção que os públicos externos têm da empresa. Em suma, a reputação não existe em si mesma, ela é uma representação coletiva, ou seja, o resultado da agregação das perceções positivas ou negativas dos *stakeholders* face à imagem e identidade organizacional. Também para Argenti & Forman (2002) a reputação depende do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida pelos *stakeholders*.

Apesar desta perspetiva ser amplamente aceite, permanece longe de ser universal. Por exemplo, Wei (2002) argumentou que a reputação não deve incluir a imagem, mas que a imagem deve incluir a reputação:

“If ‘reputation’ stems (partly) from persuasion, as suggested by Fombrun, then it ought to be subsumed under ‘image,’ not the other way around. Of course, reputation

also contributes to the making of a corporate image, but still it should be considered a variable within the parameters of 'image,' like other variables, such as marketing strategies, product qualities, and customer services, all of which can shape the outcome of image making." (Wei, 2002, p.270, in. Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, p.7)

Brown et al. (2006, p.101) fazem distinção dos conceitos a partir de quatro pontos de vista distintos: 1) Identidade: "Quem somos enquanto organização?"; 2) Imagem desejada: "O que quer a organização que os outros pensem sobre si?"; 3) Imagem construída "O que a organização acredita que os outros pensam sobre a organização?"; 4) Reputação: "O que os *stakeholders* de facto acreditam acerca da organização?".

No contexto desta investigação, assumimos a reputação como o alinhamento entre a identidade e a imagem, que representa um ativo de gestão intangível que é construído ao longo do tempo.

Conforme a palavra indica, a imagem é um reflexo. Neste caso específico, consiste numa forma de perceção da organização pelo indivíduo, reflexo da identidade, comunicação e estímulos organizacionais (Tench & Yeomans, 2009). Segundo Hatch e Schultz (2000), a imagem corresponde a uma perspetiva externa (por parte dos *stakeholders* externos), ou seja, a noção de como a organização é vista por estes, sendo que cada um dos *stakeholders* constrói a sua própria imagem da organização. Neste contexto, a transição da identidade para a imagem é uma função das Relações Públicas, no sentido de moldar a impressão que as pessoas têm da empresa. Contudo, segundo Barnett, Jermier & Lafferty (2006), existem muitos elementos sobre os quais uma organização tem pouco ou nenhum controlo direto, no entanto, estes desempenham um papel muito importante na formação da imagem na mente do cliente:

"Image can be shaped but not controlled by an organization because factors such as media coverage, governmental regulations and surveillance, industry dynamics and other external forces also influence impressions of the firm." (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, p.34)

Ralph & Tenck (2009) fazem uma lista de táticas que uma organização poderá usar para influenciar a imagem que os *stakeholders* têm desta, que inclui a publicidade, relações com a comunidade, cores e design, marketing, eventos, comunicações financeiras, *lobbying*,

relações com os media, *flyers* e *newsletters*, vendas, patrocínios, vestuário dos colaboradores, entre outros.

Tendo em consideração a importância da imagem e da reputação e tudo o que poderá depender delas, leva as organizações a quererem influenciar as imagens e a reputação percebidas pelos seus vários *stakeholders*. Para isso, eles usam a identidade organizacional, que responde à pergunta: “Quem és tu?” ou “Quem somos nós?” (Argenti, 2004, p.369). Nos primórdios do termo, este era maioritariamente associado especificamente aos elementos visuais que as organizações usavam para se apresentar aos seus *stakeholders*, sendo o principal elemento o logótipo da organização (Ralph & Tenck, 2009), atualmente, existe uma visão mais íntegra do termo, que consiste nos atributos tangíveis e intangíveis que definem uma empresa, tais como o seu nome, o logótipo, a visão, a missão, os valores, a cultura, os edifícios, o estacionamento, os funcionários, entre outros (Argenti, 2004). Fombrun (1996) acrescenta que a identidade descreve um conjunto de valores e princípios consistentes ao longo do tempo, associados internamente à organização e refletidos na forma como o trabalho é efetuado, como os produtos são elaborados e a relação com os clientes e investidores.

1.3.2 Reputação Organizacional enquanto função estratégica das RP

No amplo e multidisciplinar universo de atuação dos profissionais de RP, existe um conjunto de áreas de intervenção específicas que exigem da sua parte uma ação diferenciada. Contudo, espelho da conjuntura da definição de RP, podemos igualmente constatar que, por vezes, existe uma falta de coerência e unanimidade na definição das áreas de atuação dos profissionais de Relações Públicas. Não obstante, importa constatar que, dificilmente, estas funções se tornarão unânimes e lineares, uma vez que a atuação do profissional de RP exige uma adaptação e uma ação adequada perante as características da organização em que atua, que poderão estar relacionadas com a sua dimensão, setor, públicos, ou outras variáveis (Raposo, 2013).

São várias as definições de RP propostas na literatura que englobam a visão dos autores sobre quais as funções deste campo. A definição de White & Mazur (1995) é um espelho desta realidade, onde os autores incluem uma variedade de áreas como a comunicação corporativa, gestão de assuntos, promoção de produtos e serviços, relações com

investidores, comunicação financeira, *lobbying*, *public affairs*, assessoria mediática, *community affairs*, gestão de crises e gestão de eventos, patrocínios, entre outras (White & Mazur, 1995 in. Eiró-Gomes & Nunes, 2013).

Na perspectiva de Tench & Yeomans (2009), em *Exploring the Public Relations*, existem três categorias onde os profissionais RP podem exercer funções: 1) *In-house* (interno): contratados por uma organização pública ou privada, um órgão público, instituição ou ONG, onde exerce funções a tempo inteiro; 2) *Consultancy* (consultoria): trabalham numa agência para um ou mais clientes diferentes; 3) *Freelancer* (autónomo): trabalham por conta própria e são subcontratados por um curto período de tempo, para um projeto específico. Apesar dos autores reconhecerem que existem diferenças relevantes entre cada categoria, concordam com Fawkes (2008) quando descrevem as atividades comuns aos profissionais deste campo: comunicação interna; comunicação corporativa; relações com os media; *business to business* (B2B); *public affairs*; *corporate social responsibility* (CSR); relações com investidores; comunicação estratégica; gestão de assuntos; gestão de crises; *copywriting*; gestão de conteúdos; gestão de eventos.

Contudo, no entendimento de Broom & Sha (2013), este método de catalogar as funções de RP torna-se bastante redutor face às inúmeras atividades e práticas do dia-a-dia destes profissionais. Neste sentido, os autores resumem as atividades do profissional de RP em 11 (onze) categorias (Broom & Sha, 2013, p.29):

1. Escrita e edição: de comunicados de imprensa, *flyers e newsletters* internas e/ou externas, correspondência, conteúdos para o *website*, relatórios anuais, entre outros;
2. Gestão de relações com os media: através do contato sistemático com os meios de comunicação, com intenção de alcançar espaço mediático, orgânico, para a organização;
3. Investigação: manter-se informado por meio da recolha permanente de informações sobre a opinião pública, tendências emergentes, política e legislação, entre outros temas relevantes relacionados com a organização e os *stakeholders*;
4. Gestão de *stakeholders*: estabelecer, manter e gerir relações com todos o públicos da organização;

5. Gestão e Planeamento Estratégico: através da colaboração com outras áreas de gestão, determinar necessidades, estabelecer prioridades, definir públicos, estabelecer metas e objetivos e desenvolver, estratégias e táticas;
6. Aconselhamento: consultoria à gestão de topo em temáticas sociais, ambientais e políticas e apoio na gestão e planeamento estratégico à equipa de gestão de crise;
7. Gestão de eventos: organização e gestão de conferências, convenções, inaugurações, aniversários, entre outros;
8. Falar / dar voz à organização: manifestar-se e mostrar-se perante grupos e proporcionar orientação e aconselhamento aos porta-voz da organização relativamente aos seus discursos;
9. Produção: criação de apresentações com recursos multimédia;
10. Treino: preparação de gestores, colaboradores ou outros porta-voz, que tenham a necessidade de comunicar em nome da organização, não só através dos media como através de outras aparições públicas;
11. Contactos pessoais: ser o elo de ligação entre a organização e os *stakeholders*.

Mais recentemente, o conceito de reputação tem sido amplamente discutido nas Relações Públicas, muitas vezes referido como uma das mais importantes funções estratégicas da área. Contudo, apesar deste ser um tema que ganhou maior destaque a partir do séc. XXI, importa recuar temporalmente e constatar que, já em 1996, Paul A. Argenti reconhecia a gestão da reputação, identidade e imagem, como uma das funções de destaque das RP (Argenti, 1996).

Para além desta, outras funções foram tidas em consideração pelo autor, como: a) Publicidade institucional - visa dar a conhecer a imagem e identidade organizacional, através da transmissão de uma mensagem institucional num espaço publicitário; b) Relações com os media - associada aos primórdios das RP, esta continua a ser a área mais desenvolvida e com maior reconhecimento do campo. O profissional assume-se como porta-voz da organização nas relações com os meios de comunicação social; c) Relações com os investidores - exige dos profissionais da área, para além de competências em comunicação, conhecimentos ao nível da gestão financeira. Esta função foi conquistando um espaço cada vez mais prioritário nas organizações, sendo atualmente alvo de grandes

investimentos; d) Comunicação interna - é indiscutível que os colaboradores têm um impacto fundamental no sucesso organizacional. Esta função permite criar um maior envolvimento com este público específico, potenciando um maior sentimento de pertença e otimizando a sua motivação e produtividade; e) Responsabilidade social corporativa - emerge como parte integrante da estratégia organizacional para lidar e corresponder às crescentes preocupações sociais e ambientais por parte da sociedade; f) Relações com o governo: definir qual a melhor estratégia de atuação que permita assumir uma posição de vantagem nas relações com o governo ou com o poder político. g) Gestão de crise: avaliar o risco, antecipar as situações de crise, prever tendências e atribuir responsabilidades (ibidem , 1996).

Os últimos anos têm sido profícuos em estudos dedicados à reputação organizacional que, não só demonstram a riqueza da produção académica sobre o tema mas, ao mesmo tempo, evidenciam as dificuldades da sua concetualização e afirmação (Mendes, 2013). Enquanto os profissionais e académicos do campo apregoam a importância da reputação manifestando o desejo de liderar esta prática nas organizações, ainda há pouco acordo universal sobre a definição de reputação, as suas implicações práticas e o papel das RP em relação à gestão da reputação (Schreiber, 2011).

Mendes (2013) afirma que a relação entre os conceitos de “Relações Públicas” e de “Reputação Organizacional” tem sido bastante conturbada relativamente à sua hierarquização. Num lado estão os defensores de que a reputação é um fator determinante e a sustentação de todo o processo que possibilita estabelecer relacionamentos entre a organização e os seus *stakeholders*, e do lado oposto, defendem que sem os relacionamentos estarem previamente estabelecidos, a reputação nunca irá emergir (ibidem, 2013).

Concordamos com MacMillan *et al.* (2005) quando afirmam que a construção da reputação depende, de forma significativa, dos relacionamentos que a organização mantém com os seus *stakeholders* e das experiências, comportamentos e emoções percebidas através destes. Esta visão é igualmente partilhada por outros autores como Hutton *et al.* (2001) que asseguram que os relacionamentos são a base para a construção da reputação e declaram que se a gestão da reputação emergir enquanto função empresarial, claramente deverá assentar sob a base das Relações Públicas. No ponto de vista de Mendes (2013), as Relações Públicas são determinantes para o advento e processo de construção da reputação. O autor concorda que, sem esta, as organizações não conseguem subsistir, contudo, afirma que sem

bons relacionamentos com os *stakeholders* é impossível o surgimento de reputações. Nesta sequência lógica, não lhe restam dúvidas que a reputação organizacional surge numa relação de dependência tanto académica como profissional, face às Relações Públicas.

Segundo Jorge (2010), a reputação reflete o modo como as organizações são percebidas e avaliadas pelos vários *stakeholders*. Nesta lógica, Dowling (2016) assume que a gestão de *stakeholders* torna-se num aspeto fundamental para a criação de uma sólida reputação organizacional e descreve quatro questões-chave da gestão dos *stakeholders*, a saber: investir continuamente na compreensão das suas necessidades; priorizar os *stakeholders*; comunicar o que é esperado; não perturbá-los desnecessariamente.

A questão da validade do termo “gestão da reputação” também está no centro do debate da literatura. Afinal, a reputação pode ou não ser gerida? Segundo Hutton *et al.* (2001), autores como David Finn, Doug Newsom, entre outros, afirmam que os conceitos de “reputação”, “identidade” e “imagem” são conceitos omnipresentes resultado do esforço global de uma organização que não podem ser diretamente geridos. Por outro lado, alguns defensores vêem a gestão da reputação como uma nova força orientadora para todo o campo das RP (Watson & Kitchen, 2008).

Fombrun, um dos autores mais prolíficos nesta área, defende que a reputação pode ser desenvolvida e gerida de forma planeada:

“Better regarded companies build their reputations by developing practices which integrate social and economic considerations into their competitive strategies. They not only do things right – they do the right things. In doing so, they act like good citizens. They initiate policies that reflect their core values; that consider the joint welfare of investors, customers and employees, that invoke concern for the development of local communities; and that ensure the quality and environmental soundness of their technologies, products and services” (Fombrun, 1996, p.8).

Para Van Ruler (2016) a reputação organizacional pode ser gerida através da gestão estratégica da comunicação institucional, ou seja, através da comunicação da imagem e identidade institucional que se pretende alcançar, o que Van Riel define como:

“(…) the orchestration of all instruments of organizational identity (communications, symbols, behaviors) in such a way that a positive reputation is created or maintained

by groups with which the organization has a dependency relationship” (Van Riel, 2001 in. Van Ruler, 2016, p.14).

Académica e profissionalmente, as Relações Públicas intensificaram os seus esforços no sentido de assumir a gestão da reputação organizacional. Unanimemente considerado como um ativo intangível de uma organização, segundo Doorley & Garcia (2007), esta é razão pela qual as organizações não adotam métodos formais para a sua gestão. Contudo, ignorar a reputação e os fatores que a prejudicam ou ajudam é, por si só, nefasto e até comprometedor para a subsistência de uma organização.

A partir das conclusões do estudo “*The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now*”, conduzido à escala global pela Weber Shandwick e a KRC Research a mais de 2200 executivos, foi possível identificar cinco perceções diferentes sobre a reputação que impulsionam os mercados globais de hoje:

1) A reputação é “*omnidriven*”: no geral tudo é relevante para a reputação, contudo, foi possível concluir que existem 23 impulsionadores chave da reputação organizacional, nomeadamente: qualidade dos produtos/serviços; qualidade dos funcionários; qualidade no atendimento ao cliente; segurança nos produtos/serviços; respeito pela privacidade do cliente ou colaborador; inovação no produto/serviço; liderança da indústria; desempenho financeiro; valor do custo de produtos ou serviços; ética e valores organizacionais; avanço tecnológico; cultura organizacional; propósito da organização; qualidade do CEO ou presidente; formação e apoios para colaboradores; marketing e comunicação; qualidade da liderança sénior; diversidade e inclusão; relações com a comunidade; governação; responsabilidade ambiental; presença global; apoio filantrópico;

2) A reputação é influenciada pela comunicação de valores: verificou-se que a capacidade de comunicação de uma organização e cumprimento da sua missão, valores e visão é um dos mais importantes motores da reputação. Esta constitui-se como uma perceção importante para a atuação das RP;

3) Os membros do conselho das empresas participantes disseram que a reputação é importante: 9 em cada 10 executivos dizem que a reputação é importante para os seus respetivos conselhos administrativos. Uma vez que a reputação tem um impacto financeiro evidente nas organizações, encontra-se progressivamente a “dar cartas” nos conselhos de administração das organizações;

4) A reputação oferece benefícios tangíveis: conclui-se que as empresas com reputação forte e confiável são potenciadoras de benefícios tangíveis como a atração de talentos de alta qualidade, fidelização de clientes, preços mais altos de ações e novas oportunidades de mercado;

5) A reputação tem um impacto considerável no valor de mercado: constatou-se que os executivos globais atribuem 63% do valor de mercado da sua organização à reputação.

Para Doorley & Garcia (2007) não existem dúvidas que a reputação pode ser gerida e que há uma emergente necessidade de uma nova abordagem estratégica a longo prazo. Neste sentido, sugerem oito critérios chave que uma boa gestão de reputação deverá incluir: 1) inovação; 2) gestores de qualidade; 3) colaboradores talentosos; 4) desempenho financeiro; 5) responsabilidade social; 6) qualidade do produto ou serviço; 7) transparência; 8) integridade (credibilidade, ética, responsabilidade). Adicionalmente, identificam 10 ações base que visam ajudar o profissionais de comunicação na gestão da reputação: 1) conhecer e respeitar a identidade intrínseca da organização; 2) conhecer e respeitar os *stakeholders*; 3) construir relações fortes e duradouras; 4) precaução com os conflitos de interesse; 5) precaução com a postura dos gestores de topo face aos colaboradores; 6) manterem-se atentos à miopia organizacional; 7) repreender ações ou omissões que prejudiquem a reputação; 8) não mentir; 9) valorizar quem contribui positivamente para o desempenho reputacional; 10) gerir a reputação como qualquer outro ativo de uma organização (Doorley & Garcia, 2007, p.9).

Na perspetiva de Van Riel & Fombrun (2007), a reputação não só está dependente das acções do profissional de RP, mas também do ambiente macro onde a organização está inserida, tal como o seu país de origem, o setor de atividade, a própria organização, unidade de negócio e o próprio produto/serviço.

Verifica-se que as temáticas relacionadas com a identidade e a gestão da reputação têm vindo, progressivamente, a assumir um papel de relevo e de reconhecimento como elementos estratégicos que contribuem ativamente para o sucesso organizacional (Jorge, 2010). A estabilidade e a reputação de uma organização é cada vez mais importante para a sobrevivência da mesma, e as empresas atuais enfrentam desafios em relação aos seus *stakeholders* que são hoje mais informados, atentos, conectados, exigentes e voláteis. Cada vez mais têm interesse em aceder a informações que lhes permita ter uma visão global do comportamento das empresas. A gestão estratégica destas ações surge como forma de gerir a

transparência organizacional, de criar interesse mediático, de criar confiança e potenciar as suas vantagens competitivas, ou seja, contribuir de forma positiva para a gestão da reputação organizacional.

Neste sentido, os profissionais de Relações Públicas assumem um papel essencial nesta relação com os *stakeholders*, como um elo de ligação entre a organização e os seus públicos. As RP estão na melhor posição para entender todas as partes interessadas e os seus respetivos pontos de vista e, desta forma, potenciar as vantagens competitivas das organizações e melhorar o posicionamento, imagem e reputação das mesmas (Silberhorn, 2019).

2. Comunicação Responsável

2.1 Ética VS Moral

A prática da ética nas Relações Públicas está a ganhar um espaço crescente e a tornar-se, cada vez mais, um dado adquirido para os profissionais do campo. Tal progresso deve-se às consequências e danos significativos que práticas menos éticas de comunicação podem ter ao nível da reputação organizacional, tal como sucede com outros ativos intangíveis importantes, como a produtividade, o desempenho, a confiança, entre outros (Doorley & Garcia, 2007) que, uma vez quebrados, dificilmente serão totalmente restaurados (Gregory, 2009), podendo levar a repercussões ao nível da sobrevivência da própria organização.

Apesar da vontade de adotar padrões éticos nas práticas diárias de comunicação organizacional, onde o confronto com problemas de natureza ética é uma constante (Gregory, 2009), segundo Doorley & Garcia (2007, p.30) ainda existe um desconhecimento do conceito, das bases nas quais assenta e da forma como tem evoluído na sociedade em geral, mas muito particularmente no campo das Relações Públicas.

Os conceitos de “ética” e “moral” são frequentemente utilizados como sinónimos, mas embora bastante relacionados entre si, estes representam realidades distintas, não podendo, desta forma, ser utilizados como um só (Doorley & Garcia, 2007). Deste modo, torna-se fulcral procedermos ao esclarecimento prévio sobre a diferença entre os dois conceitos. Na perspetiva de Doorley & Garcia (2007):

“Ethics concerns behavior—what people do—and the behavior at issue is often public. Morality concerns motivation—why people do things. And because morality involves intention and attitudes, it is generally within the realm of personal conscience, and is typically private” (Doorley & Garcia, 2007, p. 31).

Segundo os autores, apesar da sua clara distinção, consideram a moral como a grande impulsionadora da ética, ou seja, a consciência e crenças pessoais levam a um determinado comportamento público geral (ibidem, 2007).

Casali (2008, p. 52), considera que a moral se refere “a particularidades culturais, institucionais e individuais de conduta” e, por sua vez, a ética encontra-se inserida no “âmbito da universalidade”, isto é, a ética procura extrair das diferentes experiências e culturas individuais, um conjunto de princípios morais, que possam ser considerados como referências comuns a toda a humanidade, ou seja, padrões universais. O mesmo entendimento é considerado por Gregory (2009, in Tench & Yeomans, 2009), que de forma sucinta define moral como:

“Strictly speaking, morals are to do with the individual (...) Morals are described simply as our personal values or principles. So we speak of people having their own moral code, which might be different from ours. For example, someone with religious beliefs may believe abortion is immoral; someone else in the same society or even the same family will not” (Gregory, 2009, in Tench & Yeomans, 2009).

Por outro lado, segundo a autora, ética significa:

“(...) the formal study and codification of moral principles into systematic frameworks so that decisions can be made about what is right and wrong in a reasoned and structured way” (ibidem, 2009, p.276).

À semelhança da visão de Doorley & Garcia (2007), também Gregory (2009) considera que os padrões éticos são estruturados com base em princípios morais e fundamenta a sua posição na teoria de Trevino e Nelson (2004, p.15, in Gregory, 2009, p. 276) que explica a tomada de decisão ética nas organizações em três etapas: 1) consciência moral: reconhecimento da existência de um dilema ético. 2) julgamento moral: decisão do que é o correto; 3) comportamento ético: ação de acordo com o que é considerado correto.

Verifica-se que esta ideia é, também, partilhada por outros autores, como Bowen (2016) que afirma:

“(...) you do not need ethics to know right from wrong; you need ethics to determine right from most right” (Bowen, 2016, p. 318).

Segundo Sebastião (2019, p. 72), o ser humano, enquanto ser balizado por uma cegueira moral própria, necessita de padrões universais que orientem a sua conduta. Neste contexto, os padrões éticos assumem-se como guias orientadores para um comportamento moral (Ruão & Silva, 2019). Nos termos supramencionados, podemos concluir que a ética distancia-se do campo moral no sentido em que a partilha de propósitos se encontra ancorada à sua expressão pública universal (Martins, 2019).

De notar que, ao analisarmos a literatura existente, foi possível concluir que a distinção entre os dois conceitos, embora pouco reconhecida a nível da prática profissional, no campo académico tem, no seu cerne, um entendimento comum.

2.2 Ética nas Relações Públicas

Quer no âmbito profissional quer no académico, existe um corpo considerável de evidências emergentes a sugerir que a ética tem vindo a ocupar um lugar central no debate das Relações Públicas (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020). De acordo com Bowen (2016), ética, carácter, credibilidade, confiança, transparência e responsabilidade social são os temas mais importantes na pesquisa e na prática do campo, desde o início da década de 1990 até à atualidade.

Na perspetiva de Sebastião (2019, p. 67), na esfera profissional das RP os princípios éticos servem: “para definir os papéis a desempenhar e legitimar a profissão; estabelecer valores e boas práticas de conduta; esclarecer os atores sobre as expetativas de formação e atuação; conferir credibilidade e reputação à profissão”.

Broom & Sha (2013, p. 118) realçam que as Relações Públicas “são julgadas pelo seu impacto na sociedade”, tendo uma profunda influência na vida dos indivíduos, das organizações e da sociedade em geral o que, segundo Gonçalves (2007, p. 6), é razão para, cada vez mais, tornar a ética num ponto central do que são as Relações Públicas, do que

fazem e como estas devem ser praticadas. Contudo, é ainda possível constatar que, de um modo geral, existe uma desconfiança coletiva face ao campo e aos seus intentos (Bowen, 2007). De realçar que na atual conjuntura social enfrentamos um contexto mediático altamente fragilizado por fenómenos diários impulsionadores de desconfiança, como o exemplo das *fake news*, a utilização inadequada de dados pessoais *online*, entre outros, que corroem a confiança e a reputação das organizações (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020). Adicionalmente, a nível global, são inúmeras as crises conhecidas, geradas pela falta de comunicação honesta e transparente e, ao nível nacional, também Portugal tem sido alvo de fortes críticas, que associam a profissão a estratégias de manipulação pública (Gonçalves, 2007).

Seib & Fitzpatrick (2006, p. 7, in Gonçalves, 2007, p. 10), justificam a desconfiança para com os profissionais de RP pela falta de confiança pública nas organizações que eles representam. Da mesma forma, Gregory (2009, p. 274), afirma que os *stakeholders* têm maior probabilidade de aceitar uma organização, se os profissionais que a representam transmitirem confiança e credibilidade, revelando por si só os valores e caráter organizacional. Por conseguinte, segundo Gonçalves, (2007, p. 10) pode afirmar-se que a reputação da profissão depende não só de formas de demonstração claras de compromisso ético individual, como também da forma de aplicação dos padrões éticos no contexto profissional.

Face ao exposto, impõem-se a questão: a desconfiança instaurada é justificada? Apesar da existência de uma tendência histórica negativa das Relações Públicas associada a práticas antiéticas, a termos com conotação negativa como manipulação e persuasão, e da existência de uma crença generalizada de que “Ética” e “Relações Públicas” são termos incongruentes, o desenvolvimento contemporâneo do campo mostra-nos uma progressão em direção a modelos de comunicação mais auto-conscientes e éticos, que contribuem para organizações mais socialmente responsáveis e de confiança (Bowen, 2007).

“Public relations ethics has changed dramatically (...) These changes are evidence of more than just the evolution of ethics in public relations, but a revolution” (Bowen, 2016, *online*).

Bowen (2016, *online*) descreve sete mudanças importantes do estado da ética nas Relações Públicas, demonstrativas da sua evolução no campo desde o final do século XX, a saber: 1)

a ética tornou-se cada vez mais presente, acadêmica e profissionalmente, dado à exigência por parte dos *stakeholders* e imposição através da legislação; 2) a ética tornou-se um trunfo na construção de confiança entre a organização e os seus *stakeholders*; 3) os profissionais de RP possuem um papel cada vez mais preponderante na gestão das organizações, através do aconselhamento e resolução de questões éticas; 4) a certificação e profissionalização em RP passaram a incluir o estudo da ética; 5) a ética é impulsionadora da responsabilidade social corporativa (CSR), iniciativas de parceria estratégica e contribui positivamente para a missão, visão e valores das organizações; 6) a evolução da ética nas RP criou organizações mais responsáveis, evitou crises e solucionou conflitos de natureza antiética. 7) a evolução da ética nas RP levou a uma maior autonomia e responsabilidade no campo e ao desenvolvimento de áreas funcionais eticamente integradas, como diplomacia pública, CSR e comunicação de crise.

Com os desafios globais, a conduta ética individual e profissional, torna-se cada vez mais determinante. O profissional de Relações Públicas é reconhecido pelo poder de influenciar as decisões, atitudes e comportamentos da sociedade, por isso, a sua atuação deve ser regrada por princípios coletivos de ética, pelo respeito pelos direitos universais e pela dignidade do ser humano (Sebastião, 2019). Não obstante, dadas as funções, o contexto e as relações com os diversos *stakeholders* que estes profissionais enfrentam diariamente, por vezes, estas podem originar dilemas éticos entre si, difíceis de conciliar para os profissionais do campo. Nesta perspectiva, fundamentado na revisão de literatura, foi possível identificar quatro deveres éticos primordiais na prática quotidiana das Relações Públicas (Parsons, 2008, p. 25; Gregory, 2009, p. 280), a saber:

1) Ética individual: dever para com os valores, crenças e códigos de ética pessoais (Gregory, 2009);

2) Ética do cliente/organização: uma vez que o profissional assume uma posição através de um contrato com determinada organização/cliente ou fica incumbido de determinado trabalho, com retorno financeiro, estabelece-se um dever para com essa organização/cliente. Apesar de, aparentemente, ser um relacionamento simples, de acordo com Parsons (2008, p. 25), quando despoletados desafios éticos, urgem questões como: Qual o limite do meu dever ético para com a organização/cliente? Se a organização/cliente exige algo que vai contra a ética individual, o que prevalece? O que

fazer quando a organização/cliente pretende que o profissional tome uma ação que defraude a confiança de terceiros?

3) Ética da profissão: dever de apoiar a conduta ética da profissão e os profissionais de Relações Públicas. Neste caso, os códigos de conduta ética (abordados no subcapítulo 2.2.1) assumem um papel de relevo, pois definem os princípios da prática ética e fornecem padrões e linhas orientadoras para os profissionais do campo (Gregory, 2009);

4) Ética da sociedade: dever para com a sociedade e o interesse público (Gregory, 2009), esta é a chave para o sucesso das estratégias de responsabilidade social (Parsons, 2008). É um dado adquirido que as organizações que praticam e comunicam comportamentos éticos deste âmbito ganham o respeito dos seus *stakeholders* e demais sociedade. Os comportamentos éticos e socialmente responsáveis levam a imagens de marca fortes e reputações seguras, em simultâneo, são fontes de vantagem competitiva (Ruão & Melo da Silva, 2019).

O envolvimento organizacional com a RSC é considerado como uma extensão natural da ética, que pretende responder às necessidades dos *stakeholders*, com particular foco nos desafios sociais. A responsabilidade social corporativa, para além de reforçar a cultura ética de uma organização, estimula a lealdade e confiança dos *stakeholders*, tornando-se um elemento chave e indispensável à gestão estratégica organizacional (ibidem, 2019).

De forma generalizada, as profissões relacionadas com a comunicação não passam despercebidas a este manifesto ético-moral (Sebastião, 2019). Posto isto, Moss & DeSanto (2011, p. 403) especificam cinco pilares éticos a considerar na prática da comunicação: *Tell the truth* (veracidade); *Do no harm* (negar qualquer índole maleficiente); *Do good* (beneficência); *Respect privacy* (privacidade); *To be fair and social responsible* (justiça e responsabilidade social). Por conseguinte, realça-se os sete princípios éticos de Goldstraw (2015, in Sebastião, 2019, p. 71) a ter em conta na prática profissional das RP: privacidade; confidencialidade; consentimento; credibilidade; veracidade; reciprocidade; transparência.

Em suma, nas Relações Públicas, a gestão da reputação e o comportamento ético estão intimamente interligados. O comportamento ético despoleta a construção de relações autênticas e de longo prazo com os *stakeholders*, beneficia a reputação e amplifica a credibilidade das organizações (Bowen, 2016).

2.2.1 Associações profissionais e códigos de ética e conduta profissional

Os códigos de ética estabelecidos formalmente pelas associações profissionais, incorporam comportamentos e valores padrão que orientam a prática ética profissional (Gonçalves & Ruiz, 2020), cuja intenção é torná-los valores e práticas institucionalizadas a serem seguidas ou proibidas a todos os membros (Doorley & Garcia, 2007). Ao contrário do que acontece com outros campos profissionais, para aqueles que trabalham em Relações Públicas a adesão às instituições da sua área profissional é voluntária, o que significa que não é obrigatório pertencer a nenhuma associação para exercer Relações Públicas (Bowen, 2007).

Da mesma forma que existem, atualmente, códigos formalmente e amplamente reconhecidos que regulam a prática ética de áreas como a Medicina (Código Deontológico da Ordem dos Médicos); a Enfermagem (Código Deontológico do Enfermeiro); o Jornalismo (Código Deontológico do Jornalista); a Psicologia (Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses), entre outros, já na década de 1920, Edward L. Bernays, pioneiro no campo das Relações Públicas, reconheceu a necessidade de se estabelecer um código de ética para a prática das RP face aos desafios enfrentados pelos profissionais deste campo, que já se figuravam em evidente crescimento (Bowen, 2007).

“Os códigos deontológicos são uma reflexão moral centrada nos deveres e direitos de uma profissão, que estabelecem as normas morais mínimas exigíveis à sua atividade”
(Gonçalves, 2019, p. 47).

Enquanto comunicadores e profissionais de RP, estes têm a capacidade de influenciar economias e indivíduos o que, conseqüentemente, acarreta obrigações e responsabilidades para com a sociedade, razão pela qual, segundo a Global Alliance (2020), não existe a profissão de Relações Públicas sem ética. Desde cedo que as associações profissionais se concentram na reflexão sobre os dilemas éticos inerentes à profissão e que aplicam, aprovam e atualizam códigos de ética, com vista à defesa e monitorização das boas práticas profissionais e apoio aos seus membros na aplicação dos códigos éticos (Gonçalves, 2019). Segundo o *Ethical PR Project*, um estudo comparativo dos principais códigos internacionais de Relações Públicas onde foram incluídos 16 códigos de países diferentes (Gonçalves & Ruiz, 2020), conduzido pela Global Alliance, em 2002, os códigos internacionais mais reconhecidos e amplamente adotados pelas associações profissionais de RP eram o Código

de Atenas, o Código de Lisboa e o *Code of Professional Standards*, da *Public Relations Society of America* - PRSA (Gonçalves, 2007, p. 10).

A *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (Global Alliance), é a confederação das principais associações e instituições profissionais de Relações Públicas e Comunicação do mundo (Global Alliance, 2016a). Nesse mesmo estudo, levado a cabo em 2002, entre outros objetivos, a Global Alliance propôs-se a estabelecer um Código de Conduta Ética Global, adotado oficialmente em 2003 e posteriormente atualizado em 2018. Segundo a confederação, os princípios globais foram renovados em 2018 por resultado de uma desconfiança generalizada da sociedade face à profissão e profissionais de RP, que estaria a diminuir a capacidade de atuação das organizações, associações, governos e instituições (ibidem, 2016a). Com a finalidade de neutralizar este efeito e assumir uma posição de liderança na prática global de Relações Públicas, mais de doze associações profissionais reuniram-se no chamado Encontro de Madrid, a 6 de fevereiro de 2018, no qual a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) também esteve incluída, e onde foram analisados e comparados os diferentes códigos de conduta profissional e códigos de ética com vista a identificar possíveis melhorias da atuação profissional das RP a nível mundial (Global Alliance, 2016b). Este código pode ser consultado em <https://www.globalalliancepr.org/s/2018-GA-new-code-of-ethics.pdf>.

Importa constatar a diferença entre os códigos de ética e os códigos de conduta profissional: os códigos de ética baseiam-se em princípios morais comumente aceites, enquadrados nos direitos humanos, sendo por isso passíveis de aplicação universal, enquanto que os códigos de conduta profissional vão-se adaptando à evolução da sociedade, mas também dos respetivos países e da própria profissão (Bowen, 2007).

Em 1950, a *Public Relations Society of America* (PRSA) adotou o seu primeiro código de ética - *PRSA Code of Ethics* - que, embora de conteúdo geral na orientação prática do campo, estabeleceu a base e a direção para códigos futuros (Fitzpatrick, 2002). Fundada em 1947, a PRSA é uma das maiores e mais relevantes organizações de profissionais de Relações Públicas do mundo, contando com cerca de 30.000 membros. Após a constituição do primeiro código, e durante os 50 anos seguintes, este foi atualizado diversas vezes com o intuito de simplificar os seus antecessores, de acompanhar a evolução das práticas do campo e aumentar as práticas profissionais de desempenho ético. Em 1959, nove anos após a sua constituição, o código foi revisto e sofreu as primeiras alterações, passando de código de

ética a código de conduta profissional - *Code of Professional Standards for the Practice of PR* - tendo permanecido em vigor por mais de 40 anos (ibidem, 2002). Posteriormente, foi revisto e alterado várias vezes, em 1963, 1977, 1983 e 1988 (Gonçalves, 2007). Em 2000, o código ainda vigente regressou à denominação de código de ética - *IPRA Code of Ethics* - assumindo a intenção de criar um código baseado em valores morais universais (Gonçalves, 2007): “The new focus is on universal values that inspire ethical behaviour and performance” (IPRA, 2000, p.1). O código pode ser consultado em https://www.prsa.org/docs/default-source/about/ethics/prsa_code_of_ethics1ee4daa82781492ab1589370d0ec198b.pdf?sfvrsn=aa659309_0.

Fundado em fevereiro de 1948, um ano após a PRSA, também o *Chartered Institute of Public Relations* - CIPR, a principal associação profissional de Relações Públicas do Reino Unido e uma das maiores da Europa, contém o seu Código de Conduta Profissional - *CIPR Code of Conduct*. Este código, que poderá ser consultado em cipr.co.uk/CIPR/About_Us/Governance_/CIPR_Code_of_Conduct.aspx?WebsiteKey=0379fac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64, foi pela última vez revisto e atualizado em 2020, e enfatiza a importância dos membros adotarem o código nas decisões diárias no âmbito profissional (CIRP, 2016).

O Código Internacional de Ética, informal e amplamente reconhecido como Código de Atenas, considerado o primeiro Código de Ética Global das Relações Públicas, foi adotado em 1965, pela *International Public Relations Association* - IPRA (Watson, 2014). Fundada em Londres, a 1 de maio de 1955, a IPRA comprometeu-se com a “promoção de padrões mais elevados de conduta ética na prática de Relações Públicas”, compromisso esse que levou, posteriormente, à adoção de vários códigos de conduta e de ética que visam destacar os aspetos éticos, morais e socialmente responsáveis da profissão (IPRA, 2021a). A constituição do Código de Veneza (código de conduta profissional), em 1961, dado o seu cariz pioneiro e a adoção do Código de Atenas (código universal de ética), em 1965, são das conquistas mais marcantes para a associação (Gonçalves, 2007).

De autoria de Lucien Matrat, membro fundador da IPRA, o Código de Atenas, baseado no pioneiro Código de Veneza, constitui-se como uma carta moral da associação que serviu de inspiração para inúmeros códigos de ética semelhantes, adotados por muitas associações nacionais e internacionais de RP (IPRA, 2021b), como é o caso da *Confédération Européenne des Relations Publiques* (CERP) que, em 1965, também reconheceu e assumiu

o Código de Atenas. Não obstante, treze anos mais tarde, adotou o célebre Código Europeu Deontológico do Profissional de Relações Públicas, que ficou amplamente reconhecido como Código de Lisboa (Gonçalves, 2019), e que pode ser consultado em: <https://web.archive.org/web/20070613042947/http://www.cerp.org/codes/european.asp>. Por sua vez, o Código de Atenas diferencia-se do Código de Veneza, na medida em que se constitui como um código de ética, com elevado compromisso com os comportamentos éticos e morais universais, enquanto o Código de Veneza se designa um código de conduta profissional que aborda questões de interesse da profissão e dos profissionais de RP (IPRA, 2021b).

Em 2007, a associação adotou um novo código - Código de Bruxelas - cuja sua última atualização decorreu em 2009 e que se apresenta como um “compromisso de conduta ética com assuntos públicos”, mais direcionado para a Era digital. Mais recentemente, em 2011, o Código de Veneza, o Código de Atenas e o Código de Bruxelas foram consolidados num único documento - Código de Conduta da IPRA - recentemente atualizado, em 2020, de forma a refletir o contexto atual da sociedade (ibidem, 2021b). Pode ser consultado em <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>.

Segundo Gonçalves & Ruiz (2020) a falta de obrigatoriedade e a dificuldade em aplicar punições aos membros infratores dos códigos vigentes, é considerado um dos maiores problemas com repercussões ao nível da credibilidade e reputação das associações, uma vez que a constituição/adoção dos códigos poderá ser associada a uma mera estratégia de gestão reputacional. Para as autoras, a simples exclusão dos membros da associação não se afigura punição suficiente, uma vez que o profissional poderá continuar a exercer. Não obstante, atenta-se que a obrigação/imposição dos membros adotarem os códigos de ética em vigor tem sido, cada vez mais, uma prática comum (Gonçalves, 2019), como é exemplo o *Code of Ethics for Professional Communicators* da *International Association of Business Communicators* (IABC), que se inicia com uma declaração de concordância obrigatória por parte dos membros da associação: “*The International Association of Business Communicators requires its members to agree to the IABC Code of Ethics*” (IABC, 2016), e o Código de Estocolmo, adotado em 2003, pela *International Communications Consultancy Organization* (ICCO), que declara: “*All trade associations affiliated to ICCO and their member agencies have agreed to conform to the Stockholm Charter*” (ICCO, 2003, p. 1).

A IABC, fundada em 1970, é uma associação global com milhares de profissionais de comunicação distribuídos em mais de setenta países em todo o mundo (IABC, 2021). O seu código de ética pode ser consultado em https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2016/02/08-Code-of-Ethics_IEB-Approved_4-May-2016.pdf. A ICCO apresenta-se como a "voz" das consultoras de RP em todo o mundo e representa mais de 3.000 empresas de RP em setenta países da Europa, África, Médio Oriente, Américas e Australásia. O Código de Estocolmo compreende um conjunto de padrões profissionais que visam definir o setor de atividade das RP (ICCO, 2003), e pode ser consultado em <https://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2015/01/StockholmCharter.pdf>. Em outubro de 2017, a ICCO adotou também o Código de Conduta *Online* do Conselho de Ética Austríaco para Relações Públicas (PR Ethik Rat), no sentido de regulamentar aquela que, de forma abrangente, se torna uma realidade cada vez mais presente: a comunicação na esfera digital.

Ao nível nacional, destaca-se o Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, aprovado e adotado pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa - APCE, em março de 2009. O primeiro código de conduta português, do campo das RP, foi beber inspiração a vários códigos internacionais, como o da Global Alliance, e defende valores como a verdade, lealdade, confidencialidade e liberdade (APCE, 2016).

De constatar que, enquanto alguns códigos de ética e de conduta são escritos em termos que proíbem certas atividades, outros adotam um conjunto de princípios éticos que devem ser seguidos por todos os membros, assim como, é passível de se analisar que certos códigos são elaborados para oferecer orientação de natureza prática e profissional para os profissionais de RP (Códigos de Conduta), enquanto outros códigos identificam princípios morais universais de comportamento ético (Códigos de Ética), com foco na dignidade, respeito e direitos humanos (Bowen, 2007).

2.2.2 Valores institucionalizados nos códigos de Ética e de Conduta Profissional das Relações Públicas

A leitura e análise dos códigos de ética e conduta profissional que foram considerados, através da revisão de literatura, os códigos internacionais atualmente mais referenciados,

coloca em evidência os valores éticos e padrões de conduta profissional mais preponderantes. Face ao exposto, na Tabela 1 esses valores são comparados relativamente à sua presença ou ausência nos códigos considerados. A escolha dos valores teve por base as categorias de análise aplicadas no estudo comparativo dos códigos internacionais, da Global Alliance, em 2002.

			Valores institucionalizados										
			Honestidade	Lealdade	Integridade	Transparência	Defesa da livre circulação de informação	Confidencialidade	Enobrecimento da profissão	Concorrência	Assessoria (<i>expertise</i>)	Conflito de interesses	
Códigos de Ética e Conduta Profissional de Relações Públicas	(Data da última revisão)	2000	Código de Ética da PRSA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		2016	Código de Ética para Comunicadores Profissionais (IABC)	X			X	X	X		X		X
		2017	Código de Estocolmo (ICCO)	X		X		X	X			X	X
		2018	Código de Ética para as Relações Públicas e Profissionais de Comunicação (GA)	X	X	X				X		X	
		2020	Código de Conduta da IPRA	X		X	X	X	X		X		X
		2020	Código de Conduta do CIPR	X		X	X		X	X			X

Tabela 1: Valores institucionalizados nos principais códigos internacionais de ética e conduta profissional de Relações Públicas

Fonte: Adaptado de Global Alliance, *Benchmarking of codes of ethics In Public Relations-Phase 2*, pp. 13-14

Numa perspectiva global, é notória a sintonia na seleção dos valores e normas de conduta adotados entre as várias associações. De uma forma geral, os códigos analisados espelham uma prática profissional com respeito pelos valores da honestidade, transparência, lealdade, integridade e confidencialidade, com consequências ao nível do enobrecimento da profissão (Gonçalves & Ruiz, 2020).

O Código de Ética da PRSA, conforme demonstrado na Tabela 1, contempla todos os valores éticos e padrões de conduta em análise. Segundo a associação, estes são os valores que devem guiar o profissional de RP em todas as suas ações. O código deixa bastante claro e descreve individualmente aqueles que devem ser os valores e padrões a serem seguidos por todos os seus membros, a saber: 1) Honestidade - Aderir aos mais elevados padrões de acuidade e verdade na prossecução dos interesses dos clientes e empregadores; 2) Assessoria (*Expertise*) - Construir compreensão mútua, credibilidade e relacionamentos; 3) Lealdade - Ser fiel àqueles que representam; 4) *Advocacy* - Agir como defensores responsáveis daqueles que representam; 5) Independência - Ser responsável pelas próprias ações; 6) Justiça - Respeitar todas as informações e lidar de forma justa com clientes, empregadores, concorrentes, fornecedores, os media e os stakeholders; 7) Livre circulação de informação - Proteger e promover a livre circulação de informações precisas e verdadeiras; 8) Concorrência - Promover uma concorrência saudável e justa entre os profissionais; 9) Transparência - Comunicar abertamente e revelar todas as informações necessárias para uma tomada de decisão informada; 10) Confidencialidade - Proteger adequadamente as informações confidenciais e privadas dos clientes; 11) Conflito de interesses - Evitar qualquer conflitos de interesse reais ou potenciais; 12) Enobrecimento da profissão - Trabalhar sistematicamente para fortalecer a confiança do público na profissão e profissionais de RP (PRSA, 2000, pp. 1-6). O valor da integridade, embora não ocupe um lugar de destaque nos valores apresentados, é entendido como uma consequência positiva para toda a profissão, resultado da adoção generalizada de todos os valores apresentados:

“We believe our professional values are vital to the integrity of the profession as a whole” (PRSA, 2000, p. 1).

Este valor encontra-se igualmente subentendido e explanado dentro da provisão da livre circulação de informação, através da seguinte máxima: “Preservar a integridade do processo de comunicação” (ibidem, 2000, p. 3).

À luz do Código de Ética para Comunicadores Profissionais da IABC, que se anuncia como um guia de escolhas conscientes, responsáveis, éticas e legais, em onze pontos é explícita a importância de: 1) Ser honesto; 2) Comunicar informações precisas; 3) Obedecer às leis; 4) Proteger as informações confidenciais; 5) Apoiar a liberdade de expressão; 6) Ser sensível aos valores, culturas e crenças dos outros; 7) Dar crédito a outros profissionais pelo seu trabalho; 8) Não utilizar informações confidenciais; 9) Não representar interesse conflitantes; 10) Não aceitar presentes ou pagamentos; 11) Não garantir resultados (IABC, 2016, *online*).

Por sua vez, no Código de Estocolmo da ICCO, os valores da confidencialidade, integridade e conflito de interesses representam três dos nove valores "guarda-chuva" existentes no código e o valor da honestidade está inserido, indiretamente, no princípio da "integridade da informação", quando referem que não se deve enganar intencionalmente o público. Segundo a ICCO (2003, p. 1), a confiança está no cerne da relação entre um cliente e o profissional de RP, razão pela qual é considerada um dos valores cruciais à atuação dos praticantes. Face ao exposto, para associação "as informações fornecidas em sigilo por um cliente e que não são conhecidas publicamente não devem ser partilhadas com outras partes sem o consentimento do próprio" (*ibidem*, 2003, p. 1). Outros valores implícitos no código são a livre circulação de informação, quando defendem "uma sociedade aberta, liberdade de expressão e imprensa livre" e a assessoria (*expertise*) através do dever de apoiar os clientes a adotar uma estratégia ideal (*ibidem*, 2003, p. 1).

Relativamente à honestidade, o Código de Ética para Relações Públicas e Profissionais de Comunicação, da Global Alliance, não deixa dúvidas quando refere que "segue os mais altos padrões de precisão e verdade na promoção dos interesses dos clientes e organizações" (Global Alliance, 2018, p. 2). O código da GA inicia-se com uma declaração de comprometimento onde, logo numa primeira abordagem, coloca em evidência os valores da honestidade, integridade, confidencialidade e enobrecimento da profissão:

"We undertake (...) to conduct ourselves professionally, with integrity, objectivity, truth, evidence-based communication, accuracy, fairness, and responsibility (...) to improve our individual competence and advance the knowledge and proficiency of the profession through continuing education and research (...) to give consideration to the protection of privacy of individuals(...)" (Global Alliance, 2018, p. 1).

A associação também defende e adota o princípio da lealdade, solicitando a todos os seus membros “que demonstrem compromisso com aqueles que representam” (ibidem, 2018, p. 3) e atestam a importância da assessoria (*expertise*) afirmando que incentivam os membros a adquirir e aplicar responsabilmente conhecimentos e experiências para construir a credibilidade junto do cliente / empregador (ibidem, 2018, p. 2).

Segundo a IPRA, o Código de Conduta constitui uma "afirmação de conduta profissional e ética" a ser adotada por todos os membros da associação e recomendada pela associação a todos os profissionais de Relações Públicas do mundo (IPRA, 2011, p.1). O código apresenta dezoito tópicos a ter em conta no exercício das Relações Públicas: 1) Observância: Ter em conta os Princípios das Nações Unidas e a Declaração Universal dos Direitos do Homem; 2) Integridade: Atuar sempre com honestidade e integridade, mantendo a confiança de todos com quem trabalha; 3) Diálogo: Estabelecer condições morais, culturais e intelectuais para o diálogo e reconhecer os direitos de todas as partes envolvidas; 4) Transparência: Ser aberto e transparente; 5) Conflitos: Evitar conflitos de interesses profissionais; 6) Confidencialidade: Honrar a informação confidencial a que tem acesso; 7) Precisão: Garantir a veracidade e precisão de toda a informação partilhada; 8) Falsidade: Não disseminar intencionalmente informação errónea; 9) Engano: Não obter informação por meios enganosos ou desonestos; 10) Divulgação: Não utilizar/representar qualquer organização por servir um interesse não divulgado; 11) Lucro: Não fornecer comercialmente cópias ou documentos obtidos por parte de autoridades públicas; 12) Remuneração: Ao fornecer um serviço, não aceitar pagamentos de terceiros que não dos beneficiários desse mesmo serviço; 13) Persuasão: Não oferecer qualquer benefício a representantes dos media ou outras entidades/pessoas envolvidas; 14) Influência: Não levar a cabo nenhuma ação que possa constituir uma influência imprópria sobre os representantes públicos, os media, ou outras entidades envolvidas; 15) Concorrência: Não injuriar intencionalmente a reputação de um profissional concorrente; 16) Concorrência desleal: Não procurar conseguir clientes de outros profissionais por meios enganosos; 17) Emprego: Ao empregar indivíduos de autoridades públicas ou concorrentes, ter o cuidado de seguir e cumprir as respetivas regras e requisitos de confidencialidade; 18) Colegas: Respeito pelos colegas membros da IPRA e pelos profissionais de relações públicas de todo o Mundo (IPRA, 2011, pp.1-2). O código foi revisto em 2020, sendo que nenhuma mudança foi considerada necessária.

De notar que, comparativamente com o prestigiado e amplamente reconhecido Código de Atenas, muitas alterações foram realizadas no presente código no sentido de refletir a Era digital que vivemos atualmente. Valores como a transparência, confidencialidade, concorrência e conflito de interesses surgiram posteriormente no Código de Bruxelas e no atual Código de Conduta da IPRA, tendo em consideração:

"(...) que canais de comunicação tais como a Internet e o outros media digitais são canais através dos quais informação errónea ou enganosa pode ser amplamente disseminada ou manter-se incontestada, e por isso requerem atenção especial dos profissionais das relações públicas no sentido de manter a confiança e a credibilidade (...) que a Internet e o outros media digitais requerem especial atenção com respeito à privacidade pessoal das indivíduos, clientes, patrões e colegas" (IPRA, 2011, p.1).

O Código de Conduta do CIPR, de uma forma geral, enfatiza que o profissional RP deve manter os mais altos padrões de profissionalismo, integridade e confidencialidade. Na parte inicial, o código integra uma declaração de concordância por parte de todos os membros onde é evidenciado o princípio de “enobrecimento da profissão”, quando referem todos os membros devem zelar e defender a reputação da profissão das RP e encorajar o treino e desenvolvimento profissional a fim de manter os padrões profissionais. De seguida, apresenta um conjunto de exemplos de boas práticas a serem seguidas pelos profissionais de RP, integradas em quatro temas-chave, a saber: 1) Integridade e Honestidade - garantir o acesso dos *stakeholders* a toda a informação e verificar a veracidade e precisão das informações antes da disseminação; 2) Capacidade e Competência: - exercer com brio e profissionalismo e ser realista relativamente à capacidade e competência profissional, aceitando ou delegando apenas o trabalho para o qual os profissionais são devidamente qualificados e experientes; 3) Transparência e Prevenção de Conflitos de Interesse - divulgar qualquer interesse e declarar por escrito quando surgirem conflitos de interesse; 4) Confidencialidade: não divulgar informações confidenciais nem utilizá-las para desvantagem ou prejuízo de terceiros (CIPR, 2020, pp.1-2).

2.3 Ética Empresarial & Sustentabilidade

O conceito de ética, aplicado à atividade empresarial, tem assumido uma posição predominante nas políticas e na gestão das organizações, levando as empresas a refletirem

sobre questões fundamentais relativas às responsabilidades não só para com os seus *stakeholders* como para com a sociedade em geral (Lima, 2014). Cada vez mais a realidade complexa da sociedade como um todo e o contexto organizacional em particular, interagem com repercussões ao nível do quotidiano e objetivos estratégicos das organizações (Dias, 2004).

As reflexões e revisão de literatura sobre ética, feitas até então na presente investigação, pretenderam transmitir o que é ética em geral e como esta é aplicada no contexto particular das Relações Públicas, não obstante, neste ponto focamo-nos naquele que, segundo Velasquez (2014), é considerado um campo particular da ética: a ética empresarial.

Na intenção de concetualização de ética empresarial, destaca-se a investigação de Lewis (1985) que, no seu artigo *“Defining ‘Business Ethics’: Like Nailing Jello to a Wall”*, analisou 308 definições de ética empresarial, presentes em mais de 250 documentos, das quais se destacaram 38 conceitos-chave utilizados nas diferentes definições. Os conceitos mais mencionados foram: em primeiro lugar - regras, normas e códigos, mencionado em 16% das definições; em segundo lugar - os princípios morais, mencionados em 8% das definições; em terceiro lugar - distinção do certo e errado, mencionado em 8% das definições; e em quarto lugar - dizer a verdade, mencionada em 7% das definições. Por conseguinte, o autor chegou à seguinte definição de ética empresarial:

“Business ethics is rules, standards, codes, or principles which provide guidelines for morally right behavior and truthfulness in specific situations” (Lewis, 1985, p. 381).

Na visão de Vallance (1995, p. 44), a ética aplicada ao contexto organizacional é um dos ramos da ética que aplica os padrões morais aos sistemas e atividades empresariais, a fim de resolver, ou pelo menos esclarecer, as questões de âmbito moral que surgem nos negócios. Na perspetiva de Carroll e Buchholtz (2008, p. 242), a ética empresarial está relacionada com o comportamento e as práticas no âmbito da atividade empresarial, onde os binómios bom e mau / certo e errado são questionados, ou seja, relaciona-se com o juízo de valor no âmbito da moralidade que se atribui a um determinado comportamento ou conduta profissional.

Velasquez (2014, p. 15) define ética empresarial como um estudo do certo e errado, que se concentra nos padrões morais, e que se aplica a instituições, organizações e comportamentos em geral no seio dos negócios. O autor define três pontos-chave que a ética estuda em

contexto empresarial: 1) aplicação de padrões morais no seio organizacional; 2) quão razoáveis ou irracionais são esses padrões morais que são absorvidos da sociedade; 3) as implicações que os padrões morais têm para as atividades organizacionais (ibidem, 2014, p.15). Por outras palavras, na perspectiva de Velasquez (2014) a ética empresarial não inclui apenas a análise de normas e valores morais, também trata de aplicar as ilações dessas análises aos sistemas e atividade organizacional.

O estudo da ética é uma tradição antiga, enraizada na religião, cultura e crenças filosóficas, contudo, foi durante o século XIX que o conceito de ética empresarial se tornou num tópico de discussão popular entre profissionais e académicos (Lewis, 1985). Segundo De George (1987, p. 201) a ética empresarial teve o seu primeiro impulso nos Estados Unidos da América, onde emergiu gradualmente em cinco estágios, a inclusão da ética nos negócios (antes de 1960), a ascensão das questões sociais nos negócios (na década de 1960), a ascensão da ética empresarial como um campo emergente (na década de 1970), o período de consolidação inicial (a primeira metade da década de 1980) e o desenvolvimento da ética empresarial (após 1985). Não obstante o supramencionado, na perspectiva de Friedman (1962, in Gonçalves, 2017, p. 3) o conceito de ética aplicado à atividade empresarial, foi conquistando o seu espaço com o advento de uma crítica radical ao sistema capitalista, onde os fins lucrativos eram considerados o único objetivo da atividade empresarial, que deu lugar a uma análise mais profunda e abrangente das práticas empresariais, elevando a importância da ética a toda a dimensão organizacional.

A necessidade de referências éticas nas organizações atuais, por parte da sociedade, faz reconhecer a importância e o valor da adoção de comportamentos socialmente responsáveis por parte daqueles com que esta interage. É por isso que, segundo Reimão (2011, p. 88), “é visível, nos últimos tempos, uma acentuada preocupação com os impactos inerentes às condutas empresariais tendo vindo a ser desenvolvida uma reflexão aprofundada em torno da ética e das suas implicações, no âmbito das empresas”. Adicionalmente, nas últimas décadas, temos assistido a extensas pesquisas sobre ética empresarial em contexto académico. Um estudo levado a cabo por Zhenzhong (2009, p. 263), sugere que as pesquisas contemporâneas de ética empresarial destacam cinco focos diferentes de interesses: 1) tomada de decisão ética; 2) responsabilidade social corporativa; 3) relação entre ética e responsabilidade social corporativa; 4) desempenho organizacional; 5) comportamento do consumidor com algumas discussões sobre o desenvolvimento da ética empresarial. De

notar que, já em 1985, na investigação de Phillip V. Lewis, o autor concluiu que a responsabilidade social foi um dos principais focos nas abordagens à ética empresarial (Lewis, 1985, p. 382).

Ética empresarial e responsabilidade social das organizações são hoje dois conceitos cada vez mais indissociáveis e uma questão crucial para a sobrevivência organizacional. Perante os novos paradigmas de desenvolvimento social, onde novos comportamentos individuais e colectivos, bem como novos padrões culturais foram adotados no âmbito da sustentabilidade, esta realidade atravessa-se sem igual no contexto organizacional e exige uma atenção acrescida por parte de todas as empresas/instituições/associações (Reimão, 2011).

“Nas organizações uma gestão socialmente responsável é mais do que um importante fator competitivo, é também uma forma de garantir que levem em consideração o interesse da sociedade perante as suas ações” (Marujo & Miranda, 2016, p. 9).

As empresas são orientadas pela forma de estar da sociedade onde se inserem. Neste sentido, devido a uma maior exigência por parte dos *stakeholders* face às necessidades de desenvolvimento sustentável, e num cenário cada vez mais competitivo, espera-se que as empresas demonstrem proatividade no seu compromisso para com este fim (Kraemer, 2005). Esta tendência compõe um cenário favorável à comunicação de sustentabilidade, tornando-se um importante argumento a ser utilizado na comunicação organizacional, uma vez que se trata de um papel fundamental na relação da empresa com os *stakeholders* e potencia as vantagens competitivas da organização (Marujo & Miranda, 2016). Não obstante, Reimão (2011, pp. 92-93) ressalva que a forma como as organizações levam a cabo essa comunicação deverá ter em conta a dignidade, a honestidade e os direitos humanos, e assim comunicar responsavelmente perante a sociedade.

Segundo Marujo & Miranda (2016, p. 9) as empresas que querem conquistar positivamente e melhorar a sua reputação devem investir em comunicação dentro dos princípios da ética, priorizando a transparência e divulgando com honestidade as suas práticas sustentáveis, o que contribui em simultâneo para a credibilidade organizacional, uma vez que os *stakeholders* esperam que as informações divulgadas sejam corretas e verdadeiras. Se a comunicação for dirigida neste sentido, as organizações conquistam positivamente e fidelizam os seus *stakeholders* (ibidem, 2016). Quando tal não acontece, resulta em

repercussões nefastas ao nível da reputação organizacional, credibilidade e, muitas vezes, da própria sobrevivência organizacional.

3. Sustentabilidade Ambiental

3.1 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa

Atualmente, num cenário mundial, o papel das organizações na consecução do desenvolvimento sustentável é cada vez mais acentuado e relevante, consequência de uma pressão generalizada de natureza social, ambiental e económica, por parte dos *stakeholders*, face ao papel das empresas perante as necessidades da sociedade atual. Consequentemente, na procura de excelência, as organizações adotam comportamentos coerentes e transparentes na criação de valor para si e para com os *stakeholders* (Marujo & Miranda, 2016). Neste sentido, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, doravante denominado de RSC, ganha cada vez mais importância nas organizações, consolidando-se como um fator preponderante no planeamento estratégico das mesmas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Na intenção de entender o conceito de RSC, avançamos com a definição de Carroll (1979), que afirma que as práticas de uma organização devem atender às expectativas da sociedade:

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”
(Carroll, 1979, p. 500).

Segundo Comissão das Comunidades Europeias (2001, p. 7), grande parte das definições descrevem a RSC como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas atividades organizacionais, por conseguinte, descrevem-no como um “conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (ibidem, 2001, p. 4). Num ponto de vista holístico, relaciona-se com as empresas que decidem ir além dos requisitos e obrigações legais mínimas para a atividade organizacional, afim de atender às necessidades atuais da sociedade.

A perspetiva de Kraemer (2005, p. 1) não difere deste ponto de vista. A autora relaciona a RSC à noção de sustentabilidade cujo intuito é conciliar as esferas económica, ambiental e social num cenário compatível às atividades organizacionais no presente e futuro. A visão de Werther & Chandler (2006, p. 10), é igualmente consistente com a definição de Carroll (1979), ao abranger na RSC as dimensões económicas, legais, éticas e questões discricionárias dos *stakeholders* que interferem com as estratégias organizacionais. Na perspetiva dos autores, o conceito implica a valorização das relações interdependentes que existem entre as empresas, os seus *stakeholders*, o sistema económico e as comunidades às quais pertencem (ibidem, 2006, p. 8).

Coombs & Holladay (2012) afirmam concordar com a opinião da Comissão das Comunidades Europeias (2001), quanto à natureza voluntária da RSC: “We do not consider behaviors that are required by law to be part of corporate social responsibility” (Coombs & Holladay, 2012, p. 7). Aqui os autores assumem que as organizações devem estar em conformidade com os requisitos legais e a RSC vai além desses requisitos para incluir iniciativas voluntárias adicionais consistentes com o bem público. Com base neste ponto de vista, propõem a seguinte definição:

“CSR is the voluntary actions that a corporation implements as it pursues its mission and fulfills its perceived obligations to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as a whole” (Coombs & Holladay, 2012, p. 8).

Contudo, esta abordagem não é unânime. Existem autores como o escritor e economista Milton Friedman, que defendem que o principal objetivo da RSC é o enriquecimento do *shareholders*:

“There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profit so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud” (Friedman, 1962, p. 133).

Coombs & Holladay (2012, p. 6) não contestam essa abordagem uma vez que se as empresas não lucrarem, não conseguem subsistir. Não obstante, defendem que a orientação da RSC vai mais além, e desafia a ideia de que os interesses financeiros devem ser o único objetivo organizacional, ou mesmo a preocupação dominante das organizações, Woot (2015)

refuta por completo a ideia de Friedman, e defende que a obtenção de lucro não deve ser considerado o principal objetivo da empresa, mas sim um dos vários meios que visam o sucesso organizacional.

Embora até à data não haja uma definição unânime deste conceito, termos como “voluntário”, “legal”, “ambiente”, “ética”, “reputação” e “confiança”, encontram-se frequentemente presentes nas definições de RSC evidenciadas por profissionais e académicos (Santos & Eiró-Gomes, 2015).

Embora a RSC tenha uma longa história, na perspectiva de Boechat & Barreto (2018) foi a partir dos anos 1950 que evoluiu de forma mais significativa, fruto da consciencialização por parte da sociedade e das organizações sobre temas como a filantropia, sustentabilidade ambiental, melhores condições de trabalho, entre outros. Segundo os autores, existem dois momentos marcantes na evolução do conceito, a década de 1990, quando a RSC se tornou universalmente aceite, e a partir dos anos 2000, quando se posicionou como uma questão fulcral na estratégia organizacional, a nível mundial (Boechat & Barreto, 2018, p. 27).

Schwartz & Carroll (2003) propõem um modelo da RSC assente em três áreas de responsabilidade - Modelo dos Três Domínios - que compreende três dimensões base: atividades de responsabilidade puramente ética, atividades de responsabilidade puramente legal e atividades de responsabilidade puramente económica. Os autores vão mais longe ao utilizar um formato de diagrama de Venn que, por sua vez, sugere que nenhum dos três domínios é mais importante ou significativo em relação aos outros.

Os domínios sobrepostos dão origem às atividades de responsabilidade ética e económica; atividades de responsabilidade económica e legal; e atividades de responsabilidade legal e ética. Por sua vez, no centro, encontramos aquela que os autores consideram a sobreposição ideal, onde as responsabilidades éticas, económicas e legais são cumpridas simultaneamente (ver figura 1).

Conforme descrito por Schwartz & Carroll (2003) os sete domínios contemplam: 1) Puramente económico - atividades com benefício económico direto ou indireto, que devem ser ilegais ou cumprir passivamente a lei e ser consideradas antiéticas; 2) Puramente legais - atividades organizacionais decorrentes do sistema jurídico que não são consideradas éticas e não têm benefício económico direto ou indireto; 3) Puramente éticas - qualquer atividade puramente ética que não tenha implicações económicas ou jurídicas diretas ou indiretas.

Atualmente, são poucas as atividades que se enquadram nesta categoria, uma vez que, de alguma forma, estas se encontram vinculadas a benefícios económicos indirectos de longo prazo; 4) Económico e Ético - atividades que não se baseiam em considerações legais, mas que são éticas e lucrativas ao mesmo tempo; 5) Económico e Legal - muito poucas atividades nas quais as empresas se envolvem são exclusivamente económicas e jurídicas, consideradas como antiéticas, sendo que o sistema legal está, muitas vezes, intimamente ligado com a ética; 6) Legal e Ético - atividades que ocorrem porque são legalmente exigidas e éticas, e não causem qualquer benefício económico; 7) Económico, Legal e Ético - uma atividade que é motivada simultaneamente pelos resultados financeiros, pelo sistema legal e pelos princípios éticos (Schwartz & Carroll, 2003, pp. 515-519).

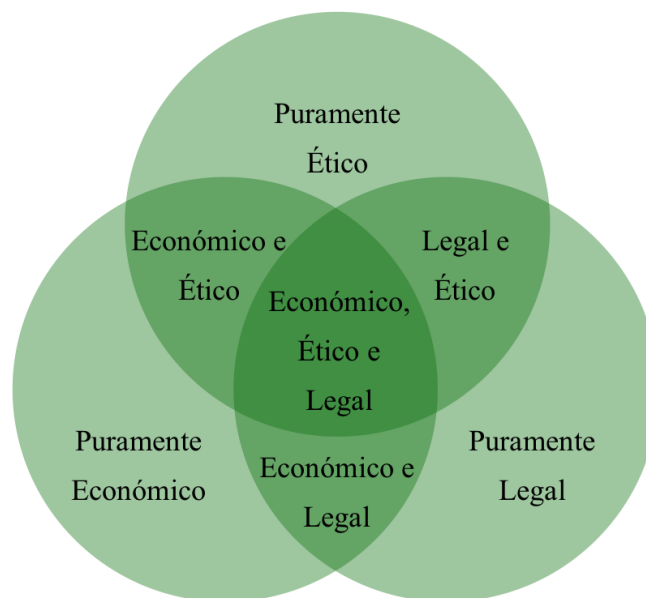


Figura 1: Modelos dos Três Domínios da RSC

Fonte: Adaptado de Schwartz & Carroll, 2003, p. 519

São vários os fatores que justificam e motivam a implementação de uma estratégia de RSC pelas organizações. A Comissão das Comunidades Europeias (2001, p. 4) destaca: a) as preocupações e expectativas por parte da sociedade; b) os critérios sociais que cada vez mais influenciam as decisões individuais e institucionais de investimento; c) a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente fruto das atividade económicas; d) a necessidade de transparência das práticas organizacionais gerada pelos meios de comunicação social e pelas tecnologias modernas. Por sua vez, Marujo & Miranda (2016, pp. 5-6) destacam: a) o incremento da competitividade da organização no mercado; b) o

aumento da fidelização e respeito por parte do *stakeholders*, que resulta na disseminação de uma boa imagem organizacional, na defesa da organização (valorizam e atuam como embaixadores da organização) e gera credibilidade; c) o alinhamento das metas organizacionais com as da sociedade; d) a satisfação do público interno, que passará uma boa imagem da organização para terceiros.

Dada a consciencialização das próprias organizações de que a RSC é passível de se revestir de um valor económico, a motivação organizacional tornou-se evidente, passando a RSC a ser considerada como um investimento, e não como um encargo financeiro (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). A comunicação estratégica da RSC assume aqui um papel importante, uma vez que potencia uma vantagem competitiva às organizações que fomentem aquelas práticas, bem como melhora o seu posicionamento, imagem e reputação junto dos *stakeholders* (Orlitzky et al., 2003, in Marujo & Miranda, 2016, p. 2). Neste âmbito, enalteçemos a visão de Marujo & Miranda (2016, p. 12) quando referem que “a comunicação da sustentabilidade deve-se trabalhar com ética e transparência, e divulgar somente a verdade”. A sociedade tem, cada vez mais, o poder de fiscalizar as ações empresariais, neste sentido, partindo do compromisso organizacional com os conceitos éticos e com uma comunicação transparente das ações de RSC para com os seus *stakeholders*, as organizações conquistam uma imagem e reputação positivas, fidelizando de uma forma genuína os seus *stakeholders* (ibidem, 2016).

3.2 A Sustentabilidade Ambiental como parte integrante da RSC

As questões ambientais e a preservação do planeta fazem parte dos grandes temas da sociedade atual. Num contexto fortemente vincado por nefastas práticas sociais que levam à constante degradação do meio ambiente e do ecossistema, as discussões sobre a sustentabilidade ambiental tornaram-se cada vez mais frequentes. Face ao exposto, a sociedade passou a esperar das organizações um claro posicionamento face a esta temática (Marujo & Miranda, 2016). É neste cenário que o conceito de sustentabilidade ambiental surge como requisito básico para a sobrevivência das organizações no mercado atual.

Conforme analisado anteriormente (ver sub-capítulo 3.1), a caracterização de “sustentabilidade” tende a ser utilizada como um conceito guarda-chuva, numa abordagem holística, para fazer referência não só às questões ambientais, mas também sociais e

económicas (Eiró-Gomes & Raposo, 2020) reconhecendo que todas devem ser consideradas em conjunto para uma prosperidade duradoura. Não obstante, é inegável que o mundo está a enfrentar enormes desafios devido às alterações climáticas e, conseqüentemente, as questões ambientais surgiram como uma prioridade para as organizações (ibidem, 2020), que são cada vez mais incentivadas a responsabilizar-se com seriedade sobre a sua relação com o meio ambiente.

Importa, antes de mais, definir e entender o conceito de sustentabilidade que, de forma amplamente aceite, está alinhado com o Relatório de Brundtland de 1987¹ como:

“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Brundtland, 1987, p. 41).

Segundo Eiró-Gomes & Raposo (2020), uma tendência evidente é a transformação do conceito de “sustentabilidade” para a noção de “desenvolvimento sustentável”, estando a “sustentabilidade” cada vez mais relacionada com os primórdios do conceito, quando se encontrava vinculada à dimensão ambiental. Posteriormente, no final do séc. XX, com a evolução da sua abordagem holística, o conceito passou a combinar as vertentes ambiental, social e económica, e culminou no chamado “Desenvolvimento Sustentável” (BCSD, 2021a). De acordo com o estudo elaborado por Eiró-Gomes & Raposo (2020, p.104), as autoras especulam que nos próximos anos, o conceito de Desenvolvimento Sustentável possa vir a ganhar espaço em detrimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa.

No sentido de caracterizar as três dimensões do Desenvolvimento Sustentável, de acordo com a *Business Council for Sustainable Development - BCSD (2021a, online)*, a dimensão económica refere-se à eficácia económica, incluindo a viabilidade das organizações e das respetivas atividades serem capazes de gerar riqueza e emprego; a dimensão social refere-se ao respeito pelos direitos humanos e pela igualdade de oportunidades, no sentido de promover uma sociedade mais justa, com inclusão social, diversidade cultural e foco na eliminação da pobreza; a dimensão ambiental refere-se à conservação e gestão dos recursos naturais, especialmente dos que não são renováveis e dos que são essenciais ao suporte de vida. Para esta dimensão, a BCSD (2021a) sugere a implementação de ações que visam minimizar os impactos negativos no ar, na água e no solo, preservar a biodiversidade,

¹ Mais adiante iremos recuperar novamente o Relatório de Brundtland.

proteger e melhorar a qualidade do ambiente e promover um consumo e produção mais responsáveis.

Por ser uma exigência crescente por parte dos seus diversos *stakeholders*, o desenvolvimento sustentável é hoje um tema chave para a competitividade das empresas, cada vez mais relevante para a estratégia organizacional. O Desenvolvimento Sustentável aliado ao contexto organizacional surgiu, numa primeira fase, através de novos requisitos legais, contudo, o seu desenvolvimento deu-se maioritariamente através da consciencialização e do reconhecimento por parte das empresas, de que a integração de aspetos ambientais e sociais no planeamento estratégico e tomada de decisão, impactam positivamente a imagem e reputação organizacional e, conseqüentemente, na criação de valor económico (Eiró-Gomes & Raposo, 2020). Segundo os Acordos de Estocolmo (2010), do ponto de vista organizacional, a sustentabilidade é entendida como:

“This term (once also defined as corporate social responsibility or CSR) is used to indicate those policies and programs which ensure the economic, environmental and social existence of the organization well beyond the short and medium term, and is directly connected to its licence to operate, the quality of its stakeholders relationships as well as the concern for societal and presumed future generations expectations” (The Stockholm Accords, 2010, p.13).

De acordo com a BCSD (2021a) a sustentabilidade organizacional consiste “na capacidade de uma empresa gerir a sua atividade e criar valor a longo prazo ao mesmo tempo que cria benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders*” (BCSD, 2021a, *online*).

Desta forma, ao conceito de RSC interliga-se a noção de Desenvolvimento Sustentável e de Sustentabilidade Ambiental, que assenta num desenvolvimento harmonioso baseado num dos mais populares modelos de desenvolvimento sustentável, o *Triple Bottom Line*, também conhecido por Tripé da Sustentabilidade (ver Figura 2), criado por John Elkington (1998), cofundador da organização não-governamental *SustainAbility*. O *Triple Bottom Line* é um modelo de sustentabilidade, constituído pelas componentes Pessoas, Planeta e Lucro, e que corresponde aos resultados de uma empresa, medidos em termos económicos, sociais e ambientais. De acordo com Zenone (2006, in Marujo & Miranda, 2016, p. 5), “uma empresa que queira fazer perdurar o seu negócio através do tempo, terá de seguir uma estratégia que acrescente valor na tripla dimensão - económica, social e ambiental”. No âmbito económico, as organizações devem ser economicamente viáveis, gerar rentabilidade e dar retorno de

investimento; na vertente social, as organizações devem proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus colaboradores; ao nível ambiental, considera-se que as organizações devem ser conduzidas pela eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar uma produção mais limpa e participar em atividades de cariz ambiental (Marujo & Miranda, 2016, p. 5). Estas são questões que precisam de ser enfrentadas por todos os agentes, desde o Estado, ao setor empresarial e mesmo às organizações do terceiro sector.

O documento chamado “Nosso Futuro Comum”, mais conhecido como Relatório de Brundtland, constituído em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas (ONU), foi um marco importante no debate ambiental onde o conceito de “Desenvolvimento Sustentável” apareceu pela primeira vez e foi amplamente aceite. O Relatório possibilitou o debate entre diferentes grupos sobre questões relacionadas com o meio ambiente e o Desenvolvimento Sustentável em geral, trazendo à agenda mediática a urgente necessidade de uma nova relação entre “ser humano-meio ambiente” (Brundtland, 1987).

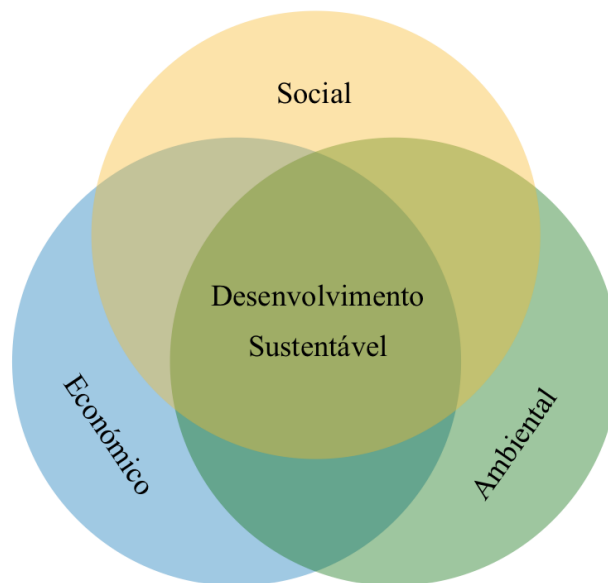


Figura 2: Triple Bottom Line Model

Fonte: Adaptado de Venturini & Lopes, 2015, p. 5

Como consequência das discussões e preocupações ambientais e na procura por melhores resultados neste âmbito, destaca-se a realização da Conferência das Nações Unidas sobre

Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro em 1992, onde foi constituído o importante documento - Agenda 21 - com o propósito de discutir problemas urgentes referentes à proteção ambiental e ao desenvolvimento social e económico (Kraemer, 2005).

Mais adiante, a 31 de janeiro de 1999, o Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, propôs uma iniciativa internacional na área da cidadania empresarial, oficialmente lançada em 2000, a *United Nations Global Compact*, que num contexto de globalização foi bem sucedida na unificação da sua visão: “uma economia global mais sustentável e inclusiva” (ibidem, 2005, p.20). O Pacto assenta em dez Princípios Universais nas áreas dos Direitos Humanos (princípios 1 e 2), Práticas Laborais (princípios 3, 4, 5 e 6), Proteção Ambiental (princípios 7, 8 e 9) e Anticorrupção (princípio 10) e visam promover o compromisso público e voluntário das empresas em cumpri-los. Estes princípios baseiam-se em declarações universalmente aceites, nomeadamente, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração da Organização Internacional do Trabalho e a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento (Global Compact, 2021a).

A Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (1992) é a base para os Princípios do Ambiente desta iniciativa, que defendem o envolvimento empresarial com uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, incentivam as organizações a adotar iniciativas que promovam a responsabilidade social e encorajam ao desenvolvimento e difusão de tecnologias amigas do ambiente.

À escala mundial, o *Global Compact* organiza-se em redes, ou networks, que visam estreitar laços e partilhar experiências entre as empresas e outras partes interessadas a um nível mundial. A *United Nations Global Compact Network Portugal* (UN GCNP), constituída formalmente em 2007, é a rede portuguesa do Global Compact, que reúne os subscritores da iniciativa com sede ou que operem em Portugal (Global Compact, 2021a).

A UN GCNP promove um vasto leque de iniciativas e programas em prol da responsabilidade social, em geral, das quais se destaca a Semana da Responsabilidade Social, uma iniciativa conjunta com a associação Portuguesa da Ética Empresarial - APEE, assim como programas mais direcionados a favor da sustentabilidade ambiental, como o Programa de Combate às Alterações Climáticas, que promove a transição energética e o alcance de zero emissões líquidas, para empresas que procuram melhorar a sua performance ambiental (Global Compact, 2021c).

Em julho de 2001, a Comissão das Comunidades Europeias apresentou o Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, que se destinou não só a lançar o debate sobre o conceito de RSC, como a identificar formas da União Europeia incentivar e explorar as formas de promoção da responsabilidade social nas empresas à escala global.

No âmbito nacional, a BCSD Portugal, aprovou a três de março de 2021 a Carta de Princípios das Empresas pela Sustentabilidade que reúne as empresas portuguesas em torno de compromissos comuns de desenvolvimento sustentável para Portugal. O Comité de trabalho da presente Carta inclui 25 grandes empresas das quais se destacam a EDP, a CUF, o Millennium, a Galp, a Jerónimo Martins, a Sonae, os CTT, a Brisa entre outros. Adicionalmente, o projeto já conta com mais de 125 empresas subscritoras (BCSD, 2021b).

Os Princípios do Ambiente incluem: 1) Promoção da melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, através da identificação, monitorização e mitigação dos riscos ambientais associados às suas atividades, que visa a redução dos impactos negativos no clima, ar, água, solos, biodiversidade, território e nas comunidades; 2) Redução do consumo de recursos naturais e a geração de resíduos, de forma a maximizar a eficiência dos processos, a reutilização e a reciclagem; 3) Promoção da responsabilidade ambiental através da utilização de tecnologias inovadoras e limpas e o envolvimento com as partes interessadas. Em complemento, o documento é composto por 20 objetivos, 20 metas e 20 indicadores a cumprir até 2030, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas e com o Pacto Global da WBCSD. Nos objetivos de âmbito ambiental estão incluídas metas como a redução das emissões de GEE (Gases com Efeito de Estufa) para metade do valor face a 2015; a adoção de medidas por parte das empresas que visam a obtenção de um balanço positivo de biodiversidade; a redução da pegada ambiental dos materiais e produtos com os targets da Estratégia Economia Circular da União Europeia (UE) (ibidem, 2021d).

O mundo encontra-se a enfrentar desafios ambientais únicos e preocupantes, de entre os quais a Global Compact (2021b) destaca: as alterações climáticas; a crise emergente na disponibilidade de água e a respetiva poluição; a ameaça à biodiversidade e os danos causados nos ecossistemas; a poluição da atmosfera; a produção e eliminação de resíduos; os impactos negativos dos químicos e substâncias tóxicas utilizados na eliminação dos resíduos; a destruição dos ecossistemas aquáticos; a desflorestação e a degradação da Terra.

Por fazerem parte de um macro ambiente, as organizações adequam as suas estratégias ao contexto em que se encontram (Marujo & Miranda, 2016). Neste sentido, a sociedade expressa de forma crescente a necessidade por mais práticas ambientalmente sustentáveis, podendo uma empresa que acompanhe esta tendência e entenda estas necessidades, ganhar legitimidade perante a comunidade.

Na perspectiva de Kreamer (2005, p. 26) existem nove razões pelas quais uma organização deve ponderar a melhoria do seu desempenho ambiental: uma produção mais limpa e a eficiência ecológica resultam numa melhor produtividade dos recursos; recompensações económicas que estão a ser dadas a empresas ambientalmente sustentáveis; maior exigência na regulamentação/legislação de âmbito ambiental; preferência das seguradoras por organizações ambientalmente sustentáveis e de baixo risco; maior facilidade em adquirir empréstimos bancários; efeito positivo na imagem e reputação organizacional; preferência dos colaboradores por empresas ambientalmente sustentáveis; a poluição ambiental ameaça a saúde pública; os *stakeholders* exigem das organizações demonstrações de responsabilidade ambiental. Por sua vez, a Global Compact (2021b) complementa e desvenda as vantagens proporcionadas às organizações que têm adotado abordagens ambientalmente sustentáveis, nomeadamente, a redução de custos (através de uma maior eficiência); a obtenção de um maior lucro; a melhoria da reputação das empresas; a melhoria das condições de saúde dos colaboradores e da comunidade envolvente; o contributo para a criação de uma sociedade sustentável.

A evidência científica é clara, o consumo humano já excedeu a capacidade regenerativa do planeta Terra e a atividade económica contribui fortemente para a degradação do meio ambiente. Sendo uma realidade que a sobrevivência de um grande número de espécies, incluindo a nossa, está ameaçada, urge um reconhecimento coletivo da necessidade de salvaguardar a equidade entre gerações. Face ao exposto, o desempenho de uma organização em relação à sociedade em que opera e o seu impacto no ambiente tornou-se parte fundamental da avaliação do seu desempenho global e da sua capacidade para continuar a operar de forma eficiente (RSO, 2015).

Atualmente, as organizações estão sujeitas a um maior escrutínio por parte dos *stakeholders*. Segundo a RSO (2015, p. 5), a perceção e a realidade do desempenho de uma organização no âmbito da responsabilidade social pode influenciar positivamente, entre outros aspetos, a sua vantagem competitiva, a sua reputação e imagem, e a capacidade de atrair e manter os

stakeholders, fazendo da responsabilidade ambiental uma referência de excelência para as organizações. Neste sentido, a informação, além de vital, tornou-se um dos maiores valores estratégicos. Diante disso, é importante ressaltar a importância da comunicação estratégica e da atuação dos profissionais de Relações Públicas no sucesso dos objetivos organizacionais (Cabestre *et al.*, 2008).

3.3 Greenwashing

Com o agravamento da poluição ambiental e com a consciencialização pública face a esta conjuntura, muitas empresas em todo o mundo têm vindo a dar mais atenção às questões ambientais. A consciência ambiental cresceu exponencialmente na sociedade e os *stakeholders* têm vindo a aumentar a pressão sobre as empresas para divulgarem informações sobre seu desempenho ambiental e ecologicamente sustentável (Freitas Netto *et al.*, 2020).

Segundo a *Nielsen Media Research*, citada por Freitas Netto *et al.* (2020, p.1), 66% dos consumidores a nível mundial estão dispostos a pagar mais por produtos ambientalmente sustentáveis ou de empresas ambientalmente responsáveis.

É neste contexto que a sustentabilidade ambiental ganha importância no meio empresarial como um fator chave para o sucesso organizacional o que, conseqüentemente, tem vindo a despoletar um fenómeno chamado de “*greewashing*”.

O conceito surgiu em 1986, quando o biólogo e ativista Jay Westerveld criticou a inconsistência da indústria hoteleira que incentivava a reutilização das toalhas em prol do meio ambiente, quando ainda existia uma escassez de políticas ambientais em relação a outros aspetos relacionados com a sua atividade, acusando este setor de só adotarem práticas ambientalmente responsáveis motivados pela favorabilidade económica que estas podiam trazer para o negócio (Gallicano, 2011).

Embora não exista uma definição única e comumente aceite de *greenwashing*, a essência do conceito é na sua maioria consensual tanto académica como profissionalmente, englobando na generalidade atos de comunicação que induzem as pessoas a adotar crenças excessivamente positivas sobre o desempenho, práticas ou produtos ambientais de uma organização (Lyon & Montgomery, 2015). *Greenwashing* é um termo abrangente que

engloba uma variedade de formas específicas de comunicação ambiental enganosa (ibidem, 2015).

Na perspectiva de Furlow (2010, p. 1), *greenwashing* envolve a disseminação de informações falsas ou incompletas, por parte de uma organização, por forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente sustentável. A Greenpeace, uma ONG mundial cuja missão visa mudar atitudes e comportamentos em prol do meio ambiente, afirma ser o ato de enganar os *stakeholders* em relação às práticas ambientais de uma organização ou aos benefícios ambientais de um produto ou serviço (Gallicano, 2011, p. 1). Neste sentido, o envolvimento de uma organização em práticas de *greenwashing* apresenta simultaneamente dois tipos de comportamento: baixo desempenho ambiental e comunicação positiva desse desempenho (Delmas & Burbano, 2011). Lyon & Maxwell (2011) propõem uma definição ainda mais precisa:

“ (...) *selective disclosure of positive information about a company’s environmental or social performance, without full disclosure of negative information on these dimensions, so as to create an overly positive corporate image*” (Lyon & Maxwell, 2011, p. 9).

Adicionalmente, vários autores (Furlow, 2010; Lyon & Montgomery, 2015; Freitas Netto *et al.*, 2020) abordam o *greenwashing* de acordo com a definição do Oxford English Dictionary: “Disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image”². Por sua vez, o Oxford Advanced Learner’s Dictionary, de forma mais pormenorizada define o conceito como: “activities by a company or an organization that are intended to make people think that it is concerned about the environment, even if its real business actually harms the environment”³. De acordo com o Dicionário Infopédia de Inglês - Português, da Porto Editora, *greenwashing* é definido como a “publicidade que pretende dar a uma empresa poluidora uma imagem responsável em termos ambientais”⁴.

Embora, com o advento das tecnologias, os cidadãos tenham os benefícios incontestáveis que conhecemos, colocando as empresas sob escrutínio público permanente, o público

² Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. & Luz Soares, G.R. (2020). Concepts and Forms of Greenwashing: a systematic review. Environmental Sciences Europe. Springer Open.

³ Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2021). *Greenwashing*. Disponível em: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/greenwash?q=greenwashing>

⁴ Dicionário infopédia de Inglês - Português (online). *Greenwashing*. Porto Editora, Porto. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/greenwashing>

comum que se relaciona com as organizações com base nas informações que estas lhe proporcionam, não é capaz de verificar todos os conteúdos com que são confrontados diariamente, relacionando-se com as marcas com base na confiança. Neste sentido, o aumento da comunicação no âmbito da sustentabilidade ambiental, sem melhorias óbvias nos impactos ambientais, alimentou um ceticismo justificável face às intenções das empresas (Bowen & Aragon-Correa, 2014).

Casos de *greenwashing* em empresas mundialmente reconhecidas tornaram-se cada vez mais frequentes e contribuíram massivamente para desacreditação e desconfiança pública. As inúmeras afirmações ambientais vagas e enganosas fez com que os *stakeholders* questionassem a honestidade e aumentassem a desconfiança em relação às ações sustentáveis desenvolvidas pelas organizações (Furlow, 2010).

Em muitos casos, os consumidores e demais *stakeholders* não têm poder quando reagem individualmente. Contudo, com o fácil acesso e elevado alcance das tecnologias atuais, os indivíduos utilizam-nas para expressar coletivamente a sua opinião, para fazer perguntas ou reclamações, assumindo o controlo da informação (Gallicano, 2011).

A era da tecnologia da informação teve um impacto profundo no fluxo da informação, alterando o equilíbrio de poder entre os consumidores e as organizações. Tal contexto exerce uma maior influência e impacto nas organizações atuais, uma vez que o controlo da informação reside no público e não nas empresas (ibidem, 2011).

Longe de ser apenas a *World Wide Web*, o impacto da Internet estende-se a e-mails, chats, blogs, redes sociais, entre muitos outros, onde qualquer pessoa consegue encontrar ou expressar uma opinião sobre determinado assunto com uma simples pesquisa. Essas opiniões podem ainda ser partilhadas e difundidas por todo o mundo, numa questão de segundos (Rawlins, 2009).

Grupos ativistas e ONG's como a Greenpeace, a EnviroMedia Social Marketing, a University of Oregon e a TerraChoice Environmental Marketing, lançaram formas criativas de expor e identificar o *greenwash*.

A Greenpeace e a EnviroMedia Social Marketing juntamente com a University of Oregon disponibilizam espaços *online* de livre acesso que estimulam a partilha do público sobre as organizações que consideram estar a praticar *greenwashing*. Contudo, as avaliações e classificações publicadas nesses sites baseiam-se nas percepções pessoais do público, o que

levanta algumas questões sobre a justiça e credibilidade das informações partilhadas (Gallicano, 2011).

A TerraChoice, uma empresa norte-americana líder em marketing ambiental, lançou em 2010 a *Home and Family Edition* do relatório "Pecados do *Greenwashing*", que estudou as alegações ambientais de 5 296 produtos de consumo doméstico e familiar, vendidos no mercado Norte-Americano (TerraChoice, 2010). O relatório concluiu, entre outras ilações, que existem 73% mais produtos verdes no mercado face ao ano 2009 e que mais de 95% dos produtos que afirmam ser "verdes" cometeram pelo menos um dos "sete pecados" do *greenwashing* (ibidem, 2010).

De acordo com a TerraChoice, os "sete pecados" são: 1) Pecado da troca oculta: quando um produto é considerado "verde" com base num conjunto restrito de atributos, sem considerar outras questões ambientais importantes; 2) Pecado sem provas: quando as alegações de sustentabilidade não podem ser comprovadas por informações facilmente acessíveis ao público ou por uma certificação de terceiros confiável. Exemplos comuns são os produtos de tecido que afirmam ter uma percentagem de conteúdo reciclado, sem fornecer qualquer evidência; 3) Pecado de imprecisão: informações sobre sustentabilidade mal definidas ou imprecisas que incitam dúvidas e possibilitam diferentes interpretações; 4) Pecado de irrelevância: declarações ambientais que podem ser verdadeiras, mas não são importantes ou úteis para os consumidores que procuram produtos ambientalmente sustentáveis; 5) Pecado do menor dos dois males: cometido por declarações de sustentabilidade que podem ser verdadeiras dentro da categoria do produto, mas que correm o risco de distrair o consumidor dos maiores impactos ambientais da categoria como um todo. Os cigarros orgânicos podem ser um exemplo deste pecado; 6) Pecado da mentira: embora menos frequente, este pecado é cometido quando existem informações ambientais que são simplesmente falsas; 7) Pecado de adoração de etiquetas falsas: é cometido por produtos que, por meio de palavras ou imagens, atribui a responsabilidade a terceiros quando esta não existe (TerraChoice, 2010, p. 10).

Na edição anterior do estudo *Sins of Greenwashing*, em 2009, a organização concluiu que as ofertas de produtos "mais verdes" cresceram 79% entre 2008 e 2009. Os mercados verdes estavam em crescimento e cada vez mais fortes e essa tendência continuou em 2010. Entre 2009 e 2010, as ofertas de produtos ambientalmente sustentáveis aumentaram num total de 73%, de 2 739 produtos em 2009 para 4 744 produtos em 2010 (TerraChoice, 2010, p. 11).

O consumidor atual, assombrado pela desconfiança nos intentos promovidos pelas organizações, procura autenticidade e transparência nas declarações ambientais (Gallicano, 2011). De acordo com Rawlins (2009, p. 74) existem três elementos que as empresas devem ter, no âmbito da transparência organizacional, para construir e restaurar a confiança dos *stakeholders*. Em primeiro, devem divulgar informações precisas, relevantes e úteis, em segundo lugar, devem ouvir a opinião e fomentar a participação dos *stakeholders* para identificar informações relevantes à sua atuação no mercado e, em terceiro, devem divulgar relatórios e informações objetivas e verdadeiras sobre as suas atividades e políticas da organização. Segundo o autor, também é essencial que as organizações forneçam meios para que os *stakeholders* verifiquem a precisão das afirmações ambientais.

“Transparency has been tied to trust, corporate social responsibility (CSR), and ethics. Organizations are finding that there are solid bottom-line benefits to having the reputation of being honest, open, and concerned about society” (Rawlins, 2009, p. 72).

Apenas fornecer informações não constitui transparência, mas sim divulgação. A divulgação, por si só, pode ofuscar o real propósito da transparência que, muitas vezes, em vez de esclarecer leva a menos compreensão e, portanto, pode levar a menos confiança (Rawlins, 2009).

Também o CIRP (2011) definiu um guia com as melhores práticas da comunicação da sustentabilidade ambiental, que contempla guidelines para evitar/combater o *greenwashing* e apontou as suas principais causas, onde estão incluídas:

- 1) Venda de produtos: com o mercado cada vez mais competitivo, muitas organizações procuram impulsionar as vendas através da diferenciação dos produtos, onde são utilizados atributos ambientais inexistentes ou intensificação dos já existentes;
- 2) Cultura: empresas que na sua cultura organizacional não valorizam a honestidade, a transparência e a confiança e que na sua estratégia incluem atos de *greenwashing* conscientes;
- 3) Ambições: intenções e ambições são importantes para uma empresa no sentido de se estabelecer metas e objetivos, contudo, podem ser motivadoras de *greenwashing* perante a ambição de demonstrar resultados;

- 4) Entusiasmo desinformado: alegações ambientais enganosas que ocorrem por desconhecimento;
- 5) Entusiasmo para se comunicar: organizações que comunicam precipitadamente as suas ações de âmbito ambiental antes da verificação de todas as informações relevantes;
- 6) Ser vago ou ambíguo: tentativa de dar uma boa impressão sobre a preocupação geral com o meio ambiente, contudo vaga e sem possibilidade verificação;
- 7) Melhorar a reputação: fazer alegações ambientais falsas para criar valor para a organização;
- 8) Risco para a reputação: organização deixa de abordar propositadamente o principal impacto das suas atividades para o meio ambiente (por vezes nefasto), enquanto opta por enaltecer outras atividades de menor impacto CIRP (2011, pp. 5-6).

A falta de coerência entre o que as empresas fazem e como estas se divulgam torna-se uma ameaça às relações entre as organizações e os *stakeholders*, contribuindo fortemente para o seu enfraquecimento (Kanter, 2009).

O crescente ceticismo do consumidor face às tentativas das empresas em se tornarem menos prejudiciais para o meio ambiente, em pouco tempo, poderá contribuir para a perda de qualquer vantagem competitiva que as organizações possam ter conquistado até então, uma vez que haverá um aumento gradual do desinteresse e desacreditação da sociedade perante estas práticas (Furrow, 2010). Face ao exposto, menos vantagens resulta em menos motivação para as empresas incluírem verdadeiramente a sustentabilidade ambiental na sua atividade diária e, portanto, segundo Furrow (2010) o *greenwashing* não só é prejudicial para as empresas e consumidores como também acabará por prejudicar o meio ambiente.

4. Metodologia

4.1 Metodologia de Investigação

A presente investigação caracteriza-se por ter uma abordagem metodológica de carácter qualitativo. A investigação qualitativa é uma abordagem principalmente exploratória que visa compreender e interpretar fenómenos, assim como as razões, opiniões e motivações

subjacentes (Daymon & Holloway, 2010). É apropriada quando o fenómeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação (Liebscher, 1998, In., Dias, 2000, p.1). Trata-se de uma abordagem indutiva, isto é, desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados (Reneker, 1993 In., Dias, 2000, p. 2). Adicionalmente, está associada a uma visão descritiva e interpretativa, com interesse em explorar relações de significado, descobrir tendências, entender motivações e aprofundar conhecimentos. É um processo aberto com uma amostra geralmente pequena, que privilegia a proximidade com os participantes (Daymon & Holloway, 2010).

Face ao exposto, para os efeitos supramencionados, recorreu-se à análise das entrevistas feitas à Dra. Manuela Silva - Provedora de Ética do Grupo EDP e ao Dr. Eduardo Moura - Diretor de Sustentabilidade da EDP, com vista a explorar um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, com um nível de realidade que não tende a quantificação (Minayo et. al, 2002). Em complemento, recorreu-se igualmente à análise do *website* corporativo da EDP, face aos temas do Ambiente e da Ética, assim como uma análise às redes sociais institucionais do Grupo e dois documentos associados às presentes temáticas em estudo, nomeadamente, a Política de Ambiente e Código de Ética da EDP.

De uma forma geral, os métodos qualitativos são menos estruturados e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos (Dias, 2000, p. 2). Não se baseiam numa concepção teórica e metodológica unitária. A sua prática e as suas análises são caracterizadas por diversas abordagens teóricas e respetivos métodos. As opiniões de cada indivíduo são o ponto de partida, seguindo-se da construção e desenvolvimento das interações e, em terceiro, procura reconstituir estruturas do espaço social e o significado latente das práticas (Flick, 2005).

Os métodos de recolha de dados qualitativos variam conforme a utilização de técnicas não estruturadas, semi-estruturadas ou estruturadas, onde se encontram incluídos os *focus groups* (discussões em grupo), as entrevistas, observação e análise documental (DeFranzo, 2011, *online*). Em suma, de acordo com Flick (2005, p. 11), a investigação qualitativa trabalha sobre textos. Métodos como entrevistas ou observações, produzem dados que são transformados em textos, por meio da respetiva transcrição. Os métodos de interpretação têm esses textos como ponto de partida, sobre os quais são realizadas as análises empíricas (ibidem, 2005).

Para a presente investigação foram utilizadas diferentes fontes de informação, nomeadamente, a entrevista individual, análise documental e análise da comunicação digital do Grupo, que permitiram a confirmação de ideias.

Posto isto, a presente investigação visa responder à pergunta de partida: “Como comunicar de forma estratégica a sustentabilidade ambiental sem comprometer a ética empresarial?”. A EDP - Energias de Portugal será utilizada como estudo de caso, para conseguir uma melhor compreensão da relação entre ética empresarial e comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental, no contexto real/atual.

Por conseguinte, com vista à obtenção dos dados que habilitem resposta à questão de partida, propõe-se os seguintes objetivos de pesquisa:

Objetivo 1: Analisar de que forma a comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental promove laços de confiança e lealdade entre a organização e os públicos.

Objetivo 2: Confirmar a existência de uma ligação entre a ética empresarial e comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental.

Objetivo 3: Entender como as Relações Públicas contribuem para uma prática ética da comunicação estratégica de sustentabilidade ambiental.

Objetivo 4: Averiguar a existência de um modelo de comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental.

Objetivo 5: Identificar os indicadores mais relevantes de uma estratégia de comunicação ética sobre a sustentabilidade ambiental.

Objetivo 6: Proporcionar informações às organizações que possibilitem melhorar a sua comunicação estratégica no âmbito da sustentabilidade ambiental.

Fundamentado no enquadramento teórico realizado para a presente investigação, foram desenvolvidas hipóteses, que serviram de base para a questão de partida e objetivos de pesquisa. Uma hipótese é uma proposição provisória, ou seja, um pressuposto a ser confirmado. As hipóteses serão testadas posteriormente, a partir da análise de dados, quanto à sua natureza verdadeira ou falsa (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Face ao exposto, para a presente investigação, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

H1: Atualmente, a sustentabilidade ambiental é prioritária na gestão estratégica das organizações.

H2: A ética empresarial determina as decisões estratégicas da comunicação sobre a sustentabilidade ambiental.

H3: A comunicação estratégica assente em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consolidada.

H4: A comunicação estratégica das ações de sustentabilidade ambiental melhora a reputação das organizações, potenciando vantagens competitivas.

H5: Uma comunicação honesta e sustentada em evidências da sustentabilidade ambiental de uma organização, favorece a confiança e a lealdade dos *stakeholders*.

4.2 Estudo de Caso

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga de forma intensiva fenómenos em contexto real, com vista à obtenção de uma melhor compreensão desses fenómenos nos diversos níveis de análise (Eiró-Gomes & Duarte, 2014, p. 108). Distingue-se como um elemento-chave para contextos de aprendizagem, com um forte potencial em situações que se configuram desafios e requerem novas abordagens por parte dos profissionais de Relações Públicas (ibidem, 2014, p.104).

Uma característica distintiva do estudo de caso é a sua abordagem intensiva e holística, que explora várias fontes de informação, pontos de vista, influências, processos e relacionamentos de um único fenómeno (como um problema, uma campanha, um evento ou mesmo uma organização) dentro de seu contexto social, que é limitado por tempo (delimitação clara do período de tempo em que decorre - início e fim) e espaço (delimitação das fronteiras físicas e sociais onde o estudo tem lugar) (Daymon & Holloway, 2010).

Esta abordagem é utilizada em fenómenos complexos e contemporâneos interligados num contexto real, frequentemente associado a um local, um conjunto de pessoas, uma organização ou uma comunidade, e visa auxiliar na compreensão de novos comportamentos e processos recentes/emergentes, estudar a singularidade e a complexidade de um caso na

sua articulação com os seus contextos, assim como compreender e descrever o "como" e o "porquê" de uma situação ou fenómeno (ibidem, 2010).

“A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que motivo foram elas tomadas, como foram implementadas e com que resultado” (Schramm & Yin, 1994, p. 12, in Eiró-Gomes & Duarte, 2014, p. 108).

Em suma, a importância do estudo de caso deriva da sua dimensão estratégica, auxiliando a uma melhor compreensão dos processos (ibidem, 2014, p.109). Não é apenas um método, mas uma ampla abordagem metodológica, podendo estar associado a outras abordagens. Tal como acontece na maioria das investigações qualitativas, a ênfase é colocada na interpretação (Daymon & Holloway, 2010).

Daymon & Holloway (2010) descreve as seguintes características distintivas de um estudo de caso: 1) exploração profunda e estreita; 2) foco em acontecimentos reais em tempo real, em retrospectiva ou ambos; 3) limitado no lugar e no tempo; 4) evento instantâneo ou um estudo longitudinal de eventos com passado e presente; 5) múltiplas fontes de informação e múltiplos pontos de vista; 6) detalhado e descritivo; 7) visão holística, explorando relacionamentos e conexões; 8) foco no que é dado como certo, bem como no que é significativo e incomum; 9) útil para construção de teoria ou teste de teoria; 10) extensibilidade: até que ponto o caso ressoa com os leitores para que eles sejam capazes de estender a compreensão da própria experiência (ibidem, 2010, p. 118).

Moura & Ferrari (2014), consideram a abordagem de estudo de caso estimulante e interessante para o campo das Relações Públicas, uma vez que pode proporcionar uma formação rápida, eficaz e de baixo custo para profissionais que entram numa organização, mostra que o trabalho dos profissionais é baseado em princípios teóricos sólidos e não em ideias do senso comum e, num ponto de vista ético, o estudo de caso não se limita a enfatizar os resultados produzidos, uma vez que permite uma visão panorâmica e dinâmica de toda a gestão estratégica, os seus processos e suas decisões (ibidem, 2014, p. 11). Um estudo de caso sólido, destaca os inúmeros fatores que regem as relações públicas num determinado contexto, ao mesmo tempo, mas nem sempre, tentando oferecer *insights* de relevância mais ampla (Daymon & Holloway, 2010).

É neste contexto, que a presente investigação irá assentar num estudo de caso sobre a EDP - Energias de Portugal, com vista a obter uma melhor compreensão da relação entre Ética Empresarial e a Comunicação Estratégica da Sustentabilidade Ambiental, na conjuntura real/atual, face à estratégia levada a cabo pela empresa, com uma forte aposta no seu compromisso com o ambiente e com a ética empresarial.

Face ao exposto, o presente estudo de caso visa auxiliar os profissionais de Relações Públicas na compreensão de novos comportamentos, valores, atitudes e processos emergentes, no tecido empresarial, subjacentes às práticas éticas a adotar no contexto da comunicação estratégica da Sustentabilidade Ambiental, recorrendo ao exemplo do Grupo EDP, dado o seu envolvimento com as temáticas em estudo.

4.3 Revisão de Literatura

A presente dissertação iniciou-se por uma revisão bibliográfica que constitui um campo teórico de base, com abrangência nas temáticas da Reputação Organizacional, Ética e Sustentabilidade. A revisão de literatura é a fase inicial do trabalho, constituindo-se uma parte importante do processo de investigação, que envolve a localização, análise, síntese e interpretação de pesquisas feitas anteriormente (revistas científicas, livros, actas de conferências, resumos, etc.) relacionadas com o campo de estudo. Portanto, esta é uma análise detalhada a trabalhos já publicados sobre o tema. A revisão bibliográfica não é necessária apenas para uma definição precisa do problema, mas também para obter uma visão exata do estado atual do conhecimento sobre um dado assunto, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento nessa área (Bento, 2012). Permite que o autor da investigação se familiarize com o tema, que contextualize e demonstre a importância do seu aprofundamento e que construa um racional para o seu estudo (Daymon e Holloway, 2011).

Nesta investigação, a revisão efetuada descreve, numa primeira fase, o conceito, o contexto atual e futuro das Relações Públicas, mas também a sua função e importância na gestão estratégica da Reputação Organizacional, tendo sido explorados autores e investigadores da área como Allen Center, Cees Van Riel, Charles Fombrun, Danny Moss, Gary Warnaby, Glen Broom, James Grunig, James Hutton, John Doorley, Michael Goodman, Paul Argenti, Philip Kitchen, Scott Cutlip, entre outros. De seguida, foi enquadrada a Ética no contexto

das Relações Públicas (códigos em vigor e valores subjacentes), no contexto empresarial e na sua relação com a Sustentabilidade Ambiental. Neste contexto foram consideradas as perspectivas de autores e investigadores de referência como Archie Carroll, Gisela Gonçalves, Maria Elisabeth Kraemer, Richard De George, Shannon Bowen, entre outros. Por último, com vista à contextualização do tema da Sustentabilidade Ambiental, foi feita uma revisão global aos temas da Responsabilidade Social Corporativa, da Sustentabilidade e do Greenwashing, entre os quais, se destacam as perspectivas de autores como Archie Carroll, Nancy Furlow, Sherry Holladay, Timothy Coombs, Thomas Lyons, entre outros.

Adicionalmente, foram consultados o *websites* e documentos disponibilizados por Associações de referência no campo das Relações Pública, como a International Public Relations Association (IPRA), a Public Relations Society of America (PRSA), entre outras, que de uma forma geral, permitiram encontrar informação *online* sobre Comunicação, Ética, Sustentabilidade e Relações Públicas.

A revisão da literatura, teve um período de análise compreendido entre janeiro de 2021 e junho de 2021.

4.4 Entrevistas

As entrevistas são uma fonte importante de dados da pesquisa qualitativa e distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana. Permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (Daymon & Holloway, 2010). Por esta razão, torna-se crucial que a entrevista decorra num formato mais aberto e flexível possível (Quivy & Campenhoudt, 1995), de forma a envolver os participantes e entrevistadores numa forma de interação social por meio da qual eles colaboram para produzir relatos significativos sobre as experiências dos participantes (Daymon & Holloway, 2010), compreender o que é importante para estes e quais são os motivos que os levam a atuar de determinada forma, com vista a obtenção de dados pertinentes para a investigação.

Daymon & Holloway (2010), abordam este método como um meio pelo qual o entrevistado exprime as suas percepções, interpretações ou experiências, face a um acontecimento ou situação. Geralmente, as entrevistas envolvem questões não-estruturadas ou

semi-estruturadas, em geral abertas e em pequeno número (Batista, *et al.*, 2017), que permite ao entrevistado aceder a um grau máximo de autenticidade e profundidade (Daymon & Holloway, 2010).

O uso da entrevista não é uma exclusividade da abordagem qualitativa, contudo, é onde é utilizada com mais frequência e reconhecida como uma técnica de qualidade na recolha de dados. A relação do entrevistador e do entrevistado é vista como uma característica central da entrevista. Um bom entrevistador é aquele que sabe ouvir de forma ativa, mas sem influenciar o discurso do entrevistado (Batista, *et al.*, 2017).

De acordo com Daymon & Holloway (2010), existem diferentes tipos de entrevista, variando da entrevista não-estruturada à estruturada. A análise qualitativa, geralmente, emprega a entrevista não-estruturada ou semi-estruturada, uma vez que as entrevistas estruturadas tendem a limitar a flexibilidade tão valorizada na pesquisa qualitativa.

1. Entrevistas não-estruturadas: não existem perguntas pré-definidas, com exceção às perguntas iniciais. A sequência de perguntas e tópicos da entrevista resultam das respostas do entrevistado às primeiras perguntas.
2. Entrevistas semi-estruturadas: as perguntas são definidas num guião de entrevista, sendo que a sequência pela qual são colocadas depende das respostas e linha de pensamento de cada entrevistado.
3. Entrevistas estruturadas: as perguntas são planeadas e feitas pela ordem pré-definida. Tendem a direcionar as respostas dos entrevistados.
4. Entrevista *online*: assume a forma de texto, áudio ou vídeo, com algumas formas de entrevista baseada em texto que decorrem de forma assíncrona, ou seja, não decorre em tempo real, enquanto outras ocorrem de forma síncrona, em tempo real (Daymon & Holloway, 2010, pp.225-227).

O conteúdo da entrevista será objeto de análise, destinado a testar as hipóteses da investigação previamente definidas (ibidem, 2010).

De forma a obter resultados conclusivos sobre o tema, foram realizadas entrevistas à Dra. Manuela Silva - Provedora de Ética do Grupo EDP e ao Dr. Eduardo Moura - Diretor de Sustentabilidade do Grupo EDP. Nesta investigação foi utilizado o tipo de entrevista semi-estruturada, que permitiu o entrevistado desenvolver as suas ideias e opiniões sobre o

tema, ao mesmo que tempo que é guiado pelo entrevistador, com recurso a um guião (ver apêndices 1 e 2), através das questões previamente definidas, contudo, flexíveis consoante a evolução da entrevista, num contexto semelhante a uma conversa informal. As questões foram fundamentadas na revisão de literatura elaborada para a presente investigação (ver apêndices 1 e 2).

O convite para a realização da entrevista à Dra. Manuela Silva foi dirigido, ao dia 12 de julho de 2021, através do canal *online* disponível no *website* corporativo do Grupo EDP, exclusivo para reporte de más práticas e/ou dúvidas de natureza ética, onde todos os assuntos são dirigidos diretamente ao Provedor de Ética. No dia 24 de julho de 2021, a Dra. Manuela Silva respondeu ao pedido de forma positiva, disponibilizando-se para realizar a entrevista, ficando esta agendada para dia 23 de agosto de 2021. Devido à situação de pandemia da SARS-CoV 2 que se vive mundialmente desde fevereiro de 2020, a entrevista decorreu via plataforma Microsoft Teams, com uma duração total de 1 hora, 07 minutos e 05 segundos. Por meio de autorização prévia, através da declaração de consentimento informado (consultar apêndice 7), a entrevista foi gravada e posteriormente transcrita.

A Doutora Manuela Silva assume o cargo de Provedora de Ética do Grupo EDP, desde 2019, por nomeação do Conselho Geral e de Supervisão. Segundo a própria, o convite recebido para assumir esta função, entre outras razões, está relacionado com a sua vasta experiência na EDP (mais de 20 anos) e com a forte ligação que tem vindo a manter com as pessoas e o “lado humano” da empresa.

Das funções do Provedor de Ética, destaca-se o ser um ouvinte, facilitador, imparcial, que respeita a confidencialidade e o anonimato. Procura compreender a situação ou problema de quem vai ao seu encontro, no sentido de contribuir para clarificar situações de natureza ética. Neste caso, o Provedor não tem como objetivo a resolução de situações ou problemas, mas é uma figura de facilitador, de interpretador e analista, com vista a auxiliar na compreensão dos vários pontos de vista.

Adicionalmente, em acumulação, é Diretora do Gabinete de Apoio ao Provedor de Ética. É neste âmbito que são desenvolvidas outras atividades, como a elaboração de um Programa de Ética, onde são identificados os objetivos para a Ética Empresarial da EDP. É em função desses objetivos que, posteriormente, são definidas diferentes iniciativas como melhorias ao nível organizacional, melhorias de procedimentos e ações de formação (Silva, apêndice 4, 2021).

Por sua vez, o convite para a realização da entrevista com o Dr. Eduardo Moura foi dirigido através de *e-mail*, no dia 13 de agosto de 2021. Foi no próprio dia que o Dr. Eduardo Moura respondeu positivamente ao pedido, disponibilizando-se para realizar a entrevista no dia 6 de setembro de 2021. À semelhança da entrevista realizada à Dra. Manuela Silva, resultado da situação de pandemia, a entrevista decorreu via plataforma Microsoft Teams, com uma duração total de 1 hora, 07 minutos e 10 segundos. Por meio de autorização prévia, através da declaração de consentimento informado (consultar apêndice 6), a entrevista foi igualmente gravada e posteriormente transcrita. A declaração de consentimento informado foi enviada aos entrevistados, via *e-mail*, no dia antecedente à entrevista, em formato PDF.

O Dr. Eduardo Moura assume o cargo de Diretor de Sustentabilidade da EDP, que trata de todos os temas relacionados com a sustentabilidade do Grupo. Segundo o próprio, as suas funções passam por acompanhar tudo o que é cadeia de fornecimento, a ética, os direitos humanos, o investimento social, os donativos e os objetivos de desenvolvimento sustentável, portanto, é uma área económico-social da sustentabilidade.

Para a presente investigação, foi considerada a execução de três entrevistas que, além das anteriormente mencionadas (nas áreas da Ética e da Sustentabilidade Ambiental) incluíam igualmente uma entrevista ao Diretor de Comunicação do Grupo EDP. Para a execução desta entrevista, foi enviado um convite, via *e-mail*, no dia 12 de julho de 2021, o qual não obteve resposta. Após diversas tentativas de contacto via *e-mail* e telefónico, até à data de término da presente investigação não foi obtida qualquer resposta.

Para analisar os dados recolhidos no decorrer das entrevistas, utilizou-se o método de análise de conteúdo (consultar apêndice 5), que permite classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, sintetizando as suas características em elementos-chave (Carlomagno & Rocha, 2016). Em resposta à dificuldade inerente à análise das entrevistas, devido ao extenso volume de material recolhido, este método permite ao investigador, consoante o seu interesse, definir categorias através das quais o material recolhido será classificado, reduzindo desta forma os dados que não contribuem para os objetivos da investigação (ibidem, 2016).

4.5 Análise Documental

Na prática, é raro as entrevistas não serem acompanhadas por um trabalho de observação ou de análise documental. Na presente investigação, recorreu-se à análise documental como método complementar aos dados recolhidos durante a investigação qualitativa, neste caso às entrevistas.

Esta análise pode ser efetuada a registos escritos, visuais, multimédia ou conteúdos *online* (Daymon e Holloway, 2011). A riqueza de informações que conseguimos extrair dos documentos em análise, justifica a sua utilização em várias áreas das Ciências Sociais, uma vez que possibilita ampliar o conhecimento e entendimento de eventos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (Sá-Silva *et al.*, 2009).

Uma vantagem da análise de documentos é ser exata e conter detalhes precisos dos eventos estudados (Yin, 2001). Quivy & Campenhoudt (2008) destacam três principais vantagens da análise documental, onde incluem 1) evitar o recurso abusivo às sondagens e inquéritos por questionário, que, embora cada vez mais frequentes, aborrecem as pessoas; 2) a valorização de um importante material documental, cada vez mais enriquecido devido ao rápido desenvolvimento das técnicas de recolha, organização e transmissão de dados; 3) a economia de tempo e dinheiro ao investigador. Adicionalmente, favorece a observação da evolução dos indivíduos ou grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. (Cellard, 2008, in Sá-Silva *et al.*, 2009).

A análise documental realizada na presente investigação, constitui-se uma análise pormenorizada da organização, missão, valores, visão, posicionamento, assim como de dois documentos de referência nas áreas de Sustentabilidade Ambiental e Ética Empresarial do Grupo, nomeadamente, a Política de Ambiente⁵ e o Código de Ética⁶ da EDP, respetivamente.

A escolha dos documentos para uma análise mais pormenorizada (Política de Ambiente e o Código de Ética) teve por base os testemunhos dos entrevistados e a análise elaborada ao *website* corporativo do Grupo, onde foi possível verificar que estes são os documentos de

⁵ *Política de Ambiente EDP* (2021). Disponível em:
<https://www.edp.com/pt-pt/sustentabilidade/politica-de-ambiente>

⁶ *Código de Ética EDP* (2021). Disponível em:
https://www.edp.com/sites/default/files/2021-02/EDP_CodigoDeEtica_fev2020.pdf

referência na atuação de cada uma das áreas da empresa. Neste sentido, será feita uma análise descritiva dos documentos em questão, mais adiante, nos capítulos 5.3.2. e 5.3.3.

4.6 Análise da Comunicação Digital

A análise elaborada à comunicação digital aplicou-se ao *website* corporativo e às redes sociais institucionais do Grupo EDP, nomeadamente, *Instagram*, *Youtube*, *LinkedIn* e *Spotify*. Esta análise foi desenvolvida com o intuito de verificar o desempenho da empresa ao nível dos conteúdos relacionados com os conceitos em estudo.

Relativamente ao *website*, foi desenvolvida uma análise descritiva, que visa, de forma detalhada, a compreensão de aspetos como a acessibilidade ao *website* corporativo do Grupo EDP no motor de pesquisa “*Google*”, o destaque que é dado pela empresa aos temas da Ética e da Sustentabilidade Ambiental, quais os conteúdos que a empresa partilha sobre estas temáticas, a localização desses conteúdos e quais os passos necessários até ao seu acesso.

No que concerne às redes sociais, foi igualmente elaborada uma análise descritiva, que contempla informações gerais relativamente a cada rede social, como por exemplo: número de seguidores e de número de publicações, assim como, uma análise mais detalhada aos conteúdos partilhados pela EDP, como a identificação dos temas mais abordados nas publicações, frequência de publicação, entre outros.

No caso das redes sociais, foi tido em consideração a rápida alteração que poderia ocorrer aos dados que se pretendiam recolher. Neste sentido, a análise dos dados variáveis, foi efetuada no mesmo dia (26 de setembro de 2021), para todas as redes sociais em diagnóstico.

5. Estudo de Caso

5.1 A EDP - Energias de Portugal

A EDP foi criada a 30 de junho de 1976, resultado da fusão das 12 companhias previamente nacionalizadas que operavam em Portugal Continental (Decreto-Lei n.º 502/76 de 30 de

junho de 1976), nomeadamente, AES - Aliança Elétrica do Sul, CEAL - Companhia Elétrica do Alentejo, CEB - Companhia Elétrica das Beiras; CHENOP - Companhia Hidroelétrica do Norte, CPE - Companhia Portuguesa de Eletricidade; ED - Elétrica Duriense, EHEC - Empresa Hidroelétrica do Coura, EHESE - Empresa Hidroelétrica da Serra da Estrela, HEAA - Hidroelétrica do Alto Alentejo, HEP - Hidroelétrica Portuguesa, SEOL - Sociedade Elétrica do Oeste, e UEP - União Elétrica Portuguesa.

Atualmente, é uma empresa multinacional com mais de 12.180 colaboradores, dos quais 5.825 em Portugal, que desenvolve atividades na área da produção, distribuição e comercialização de eletricidade (CPD, 2019).

A empresa ocupa um lugar de destaque no ranking das empresas mais valiosas de Portugal e, entre os anos 2010 e 2015, marcou presença no ranking mundial. De acordo com o ranking anual *Brand Finance Portugal 25*, desde 2011 que a EDP mantém o primeiro lugar das empresas mais valiosas de Portugal (Brand Finance, 2021a). Ao nível global, segundo a *Brand Finance Global 500*, a EDP manteve-se no ranking das 500 empresas mais valiosas do mundo, entre os anos 2010 e 2015, ocupando os seguintes lugares, 193º, 282º, 343º, 434º, 482º e 491º, respetivamente (Brand Finance, 2021b).

Tem sido pioneira no setor energético, mas também mantém uma presença relevante no sector do gás. Ao longo de mais de 40 anos de história, a empresa construiu uma presença relevante no cenário global de energia, fornecendo, atualmente, eletricidade e gás a mais de 9 milhões de clientes. É o maior produtor de eletricidade em Portugal, o terceiro produtor ibérico e um dos maiores operadores privados no Brasil (EDP, 2018a). Atualmente, encontra-se presente em 19 países, em quatro continentes, conforme apresentado na Tabela 2 (Relatório e Contas, 2020).

O setor energético em Portugal é um pilar fundamental na economia nacional, não só do ponto de vista do cidadão, como do ponto de vista das empresas (Portugal Energia, 2018, *online*).

A dinâmica de funcionamento do mercado é aferida também com as quotas dos diferentes operadores, com o recurso a indicadores que monitorizam a intensidade competitiva do mercado. Ao nível nacional, a EDP é o principal investidor em Portugal e um dos motores da economia e do desenvolvimento nacional, sendo o maior produtor, distribuidor e comerciante de eletricidade no país, com uma cota de 74,3% do mercado da eletricidade (em número de clientes), em junho de 2021, fazendo-se seguir da Endesa com 7,7% de cota. Não

obstante, relativamente ao mês homólogo, a EDP foi o comerciante que perdeu mais quota de clientes: 2,8% (ERSE, 2021).

Continente	Países
Europa	Portugal, Espanha, França, Bélgica, Irlanda, Reino Unido, Itália, Grécia, Polónia, Roménia.
América	Canadá, EUA, México, Brasil, Colômbia, Perú.
Ásia	China.
África	Moçambique, Nigéria.

Tabela 2: Presença da EDP no Mundo

Fonte: Relatório e Contas, 2020, pp. 26-27

Segundo a síntese mensal, elaborada pela ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, em junho de 2021, as empresas com presença mais relevante no mercado da eletricidade, em Portugal, são a EDP (74,3%), seguida da Endesa (7,7%), a Iberdrola (6,0%), a Galp (5,3%), Gold Energy (3,3%), MEO Energia (0,9%) e AXPO (0,4%). Por fim, encontra-se a designação “Outros” que inclui os comercializadores que, em quota de mercado, ocupam a partir da oitava posição, num total de 39 empresas (ibidem, 2021, p.7).

Em 2020 foi ainda, e pela 16.^a vez consecutiva, considerada Marca de Excelência em Portugal, pela Superbrands, recebeu o prémio Escolha do Consumidor e o Prémio 5 Estrelas (Superbrands, 2020).

5.2 Visão, Valores e Compromissos

Em fevereiro de 2021, o Grupo anunciou o seu novo Plano Estratégico para 2021-2025 com os principais objetivos e metas com vista à concretização do objetivo de ser 100% verde até 2030. Este plano encontra-se assente numa estratégia para liderar a transição energética fundamentada em três pilares: descarbonização, digitalização e descentralização (EDP,

2018d). Segundo a Dra. Manuela (apêndice 4, 2021), neste plano, entre outras coisas, encontra-se *“estabelecido claramente quais são os desafios do ponto de vista ambiental, para garantir uma empresa continuamente mais ética”*.

A visão da EDP é ser uma empresa global de fornecimento de energia, líder na transição energética para a criação de valor superior (CDP, 2019). É um dos maiores operadores de energia eólica a nível mundial, com parques eólicos na Europa (Península Ibérica, França, Bélgica, Itália, Polónia e Roménia), América do Norte (Estados Unidos da América, Canadá e México) e América do Sul (Brasil), e com projetos eólicos em desenvolvimento no Reino Unido, França e EUA (ibidem, 2019). Atualmente, é o quarto maior produtor de energia eólica do mundo, sendo que 74% da energia produzida é feita a partir de recursos renováveis (EDP, 2018a).

Caracteriza-se por ser uma marca humana, inovadora e sustentável. São estes os pilares que conduzem a multinacional na liderança da transição energética, na construção de relacionamentos genuínos e de confiança com os funcionários, clientes, parceiros e comunidades e no seu compromisso com os resultados, a sustentabilidade, os clientes, o planeta e o bem-estar da sociedade (Superbrands, 2020). Segundo a multinacional, os valores da Inovação, Sustentabilidade e Humanização com que se comprometem, estão relacionados com a sua ambição em criar valor em todas as áreas em que atuam, em melhorar a qualidade de vida das gerações atuais e futuras e com a construção de relações genuínas e de confiança com colaboradores, clientes, parceiros e comunidades.

A EDP estabeleceu um conjunto de princípios que definem o posicionamento e atuação do Grupo em todas as áreas de atuação, a saber:

1. Valor económico e social - criar valor para os acionistas; melhorar a eficiência do uso de recursos e reduzir a exposição ao risco; melhorar a competitividade da empresa antecipando as expectativas e necessidades dos clientes; integrar os aspectos ambientais e sociais aos processos de planeamento e tomada de decisão; contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades locais;
2. Ecoeficiência e proteção ambiental - promover o uso de fontes de energia renovável, mais limpas e eficientes; melhorar a eficiência energética dos consumidores; gerir o impacto das atividades da empresa com vista a um equilíbrio ambiental positivo;

contribuir ativamente para a conservação do meio ambiente e da biodiversidade; melhorar as práticas de gestão ambiental em toda a cadeia de valor.;

3. Inovação - promover a inovação e a criatividade em todas as etapas de design, produção e prestação de serviços; aliar o desenvolvimento tecnológico à pesquisa relacionada com o setor energético;
4. Integridade - cumprir os requisitos legais e éticos; respeitar e promover os direitos humanos; garantir práticas de gestão participativas, competentes e éticas;
5. Transparência e Diálogo - garantir relações abertas e de confiança com os *stakeholders*; criar canais de comunicação para os *stakeholders* e analisar e considerar os seus contributos, opiniões e expectativas; relatar o desempenho económico, ambiental e social de forma transparente e objetiva;
6. Capital Humano e Diversidade - promover a integridade, rigor, responsabilidade individual e coletiva; incentivar a diversidade; promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores e reconhecer a excelência e o mérito; melhorar a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores; rejeitar práticas abusivas e discriminatórias; garantir a igualdade de oportunidades; promover a satisfação e motivação dos colaboradores;
7. Acesso à energia - promover o acesso a energia de qualidade de forma confiável e segura; adequar as políticas da empresa às características individuais de cada mercado; garantir acesso igual à energia;
8. Desenvolvimento social e cidadania - promover a inovação social; apoiar iniciativas sociais e culturais baseadas em critérios de avaliação transparentes com foco no retorno social dos recursos investidos; cooperar para o desenvolvimento de sociedades sustentáveis (EDP, 2018e).

5.3 Apresentação e Análise de Resultados

5.3.1 Comunicação Digital

No que concerne às redes sociais, a EDP tem conta oficial no *Instagram*, *LinkedIn*, *Youtube* e *Spotify*. O *Instagram*⁷ oficial da marca existe desde 2017 e conta com 25 600 seguidores e mais de 1 400 publicações. A biografia escolhida pela empresa para se apresentar nesta rede social, está fortemente ligada ao seu compromisso com o ambiente, o que surge representado na frase e assinatura: “A usar a força do vento, do sol e da água para ser 100% verde até 2030. *Changing Tomorrow Now*”.

No dia 1 de janeiro de 2021, a empresa celebrou o novo ano com uma “*wishlist*” para o planeta, incentivando os seguidores a fazerem também a sua. A “*wishlist*” da EDP contempla um planeta mais verde, mais sustentável, mais solar e com uma nova energia. Desde essa data até ao presente (25 de setembro de 2021) que o *Instagram* do Grupo conta com mais 200 publicações, tematicamente distribuídas conforme demonstrado na tabela 3.

Tema	Número de publicações (01 de janeiro de 2021 - 25 de setembro de 2021)
“Planeta Zero”	38
“É Agora ou Nunca”	30
“Changing Tomorrow Now”	37
Recrutamento e Estágios	26
Comercial	9
Comunidade	28
Revistas	3
Mobilidade Elétrica	20
Música	8
Desporto	8

Tabela 3: Análise de publicações *Instagram* EDP

Fonte: *Instagram* Oficial EDP

⁷ *Instagram EDP Oficial* (2021). Disponível em: <https://www.instagram.com/edpoficial/>

Em setembro de 2020, a EDP lançou a campanha “Planeta Zero” para dar resposta às preocupações que, cada vez mais, os portugueses manifestam em torno dos temas da sustentabilidade e de um mundo mais verde. A campanha visa informar e desafiar o público, que por sua vez, é premiado pelas boas práticas ambientais com benefícios e descontos, sendo desafiado a mudar os seus comportamentos através de dicas e práticas a adotar em prol da descarbonização da sociedade, incentivando a criar um futuro mais verde (Superbrands, 2020). Segundo o Dinheiro Vivo (2020) o programa surgiu num contexto em que os consumidores estão cada vez mais preocupados com a degradação ambiental e procuram novas soluções para poupar o planeta.

Constata-se, desta forma, uma regularidade de publicações alusivas à *App Zero* e à *websérie* “Geração Zero”, e com desafios e dicas “Zero”, inspirados no tema da sustentabilidade, onde o público é desafiado a mudar os seus comportamentos, em prol da descarbonização da sociedade.

Foi também em 2020 que, ao nível de sensibilização interna, a empresa criou uma campanha de comunicação intitulada “Década Decisiva” através da qual foram desconstruídos temas relacionados com a Sustentabilidade, através de artigos e dicas práticas para os colaboradores. Foi a partir desta campanha de comunicação interna, que o Grupo decidiu extrapolar esta iniciativa para o público externo sob o mote “É Agora ou Nunca”. Foram definidos nove temas para falar durante nove meses (um tema por mês), relacionados com a sustentabilidade, através de *podcasts* com especialistas na matéria, exemplos reais de famílias sustentáveis, dicas práticas para o dia-a-dia, entre outros desafios e curiosidades, explanados nas 30 publicações no *Instagram* inteiramente dedicadas a esta campanha (Barroso, 2021).

“Changing Tomorrow Now” é a nova assinatura global da EDP, desde junho de 2021, que pretende reflectir o compromisso da empresa com a sustentabilidade do planeta e as energias renováveis (Marques, 2021). Segundo a empresa, esta nova assinatura faz-se acompanhar de um conjunto de compromissos que incluem: 1) promover energia renovável a partir de 22 países; 2) ser 100% verde até 2030; 3) atingir neutralidade carbónica até 2030; 4) investir 24 mil milhões de euros transição energética; 5) duplicar a capacidade em energia eólica e solar; 6) apostar em novas tecnologias; 7) liderar nos índices de sustentabilidade (EDP, 2018g). Estes compromissos encontram-se igualmente demonstrados através das publicações partilhadas pela empresa no *Instagram*. A primeira publicação dedicada à nova

assinatura global do Grupo, que abriu as hostilidades para as seguintes, foi partilhada no dia 31 de maio de 2021.

No que concerne às publicações inseridas no tema “Recrutamento e Estágios” a empresa divulgou as ações de recrutamento e de esclarecimentos de dúvidas em escolas, universidades, feiras de emprego, workshops, entre outros, assim como o seu programa de estágios - *EDP Trainee Program* - uma experiência, com a duração de sete meses, de desenvolvimento pessoal e profissional, com oportunidade de integrar no Grupo EDP no final.

Por sua vez, na área “Comercial” estão incluídas todas as publicações direcionadas exclusivamente à venda de produtos ou serviços da EDP, incluindo a divulgação de preços e facilidade de pagamentos. Nestes casos, a descrição da publicação termina com o hashtag: #edpcomercial.

No tema “Comunidade” foram selecionadas todas as publicações que, de alguma forma, retratam a ligação da empresa com a comunidade. Neste tema foram incluídas as campanhas de solidariedade, parcerias, donativos, prémios, reconhecimentos externos e voluntariado.

As publicações alusivas ao tema “Revistas” foram as que tiveram em menor número, contando apenas com três partilhas sobre a revista *Electra* e a revista *Footprint*. A *Electra* é uma revista internacional de cultura contemporânea, da Fundação EDP, com edição trimestral. A *Footprint* é uma revista dedicada à Sustentabilidade, que pretende demonstrar uma visão holística do tema, através da partilha de diversas iniciativas do Grupo EDP e da intervenção de diferentes especialistas da área. Até à data desta investigação, apenas foi lançada a primeira edição da revista, em dezembro de 2020 (*Footprint*, 2020).

No tema da “Mobilidade Elétrica”, foram incluídas as publicações relacionadas com a parceria da EDP com o piloto português Félix da Costa, campeão mundial de Fórmula E. No âmbito da campanha de posicionamento da EDP na área da mobilidade elétrica, António Félix da Costa, que passou a ser patrocinado pela EDP, assumiu o estatuto de embaixador da empresa para esta modalidade (Durães, 2021).

Por último, os temas “Música” e “Desporto” contaram com igual número de publicações destinadas. Na “Música” considerou-se as publicações dedicadas a concertos, aos festivais de verão, nomeadamente, o “EDP Cool Jazz” e, aos concursos musicais levados a cabo pelo Grupo: “EDP Tanto Fado” e “EDP Live Bands”. No âmbito do desporto foram selecionadas

as publicações com referência a corridas como a “EDP 10K Virtual Race” e a “EDP Corrida da Mulher” assim como, à parceria da empresa com a apresentadora Isabel Silva - “Tour dos IncríBeis” - onde foram selecionados nove atletas que tiveram oportunidade de correr na companhia da apresentadora.

A página oficial do Grupo EDP no *LinkedIn*⁸ que teve início no ano 2013, conta atualmente com 332 366 seguidores e oito páginas afiliadas, nomeadamente, a EDP Renewables, EDP España, EDP Energia, EDP Comercial, Inovation@EDP, EDP Polska, EDP Brasil e EDP Energia Itália. A apresentação da página mantém uma linha consistente com o *Instagram* apresentando-se com a frase e a assinatura: “*We will harness the wind, the sun and the water to lead the energy transition to be all green. Changing Tomorrow Now*”, com foco nos objetivos verdes da marca, congruentes com a Atualização Estratégica da EDP 2021-2025 e os novos objetivos ambientais. No que concerne ao número de publicações efetuadas pela empresa nesta rede social desde o seu início, esta informação não se encontra disponível para consulta no *LinkedIn*.

Em 2016, a EDP atingiu os 100 mil seguidores na sua página de *LinkedIn*, três anos após o início da atividade nesta rede social profissional, tornando-se assim na primeira empresa portuguesa a atingir este importante marco. O *LinkedIn* é uma das principais fontes de recrutamento do Grupo, contudo a presença da EDP nesta rede social profissional vai muito para além disso (EDP, 2016).

Desde janeiro de 2021 até à data desta investigação a empresa publicou mais de 220 conteúdos nesta rede social profissional, dos quais 25 estão relacionados diretamente com recrutamento e estágios. Não obstante, conforme afirmado pela empresa, para além dos objetivos de recrutamento, o *LinkedIn* é um meio para fazer "networking" nas muitas nacionalidades que compõem o Grupo e é um eixo de divulgação de eventos, de notícias corporativas e do setor da energia, em inglês, espanhol e português (EDP, 2016). Tal afirmação foi possível confirmar, no seguimento a análise efetuada, onde as publicações são na sua maioria relacionadas com notícias corporativas, nomeadamente, parcerias, demonstração de resultado, iniciativas estratégicas, investimentos, reconhecimentos, programas, meetings, entre outras, a um nível global.

A Sustentabilidade, enquanto fator preponderante no planeamento estratégico da EDP, mantém uma presença consistente no *LinkedIn* da empresa, através de notícias, da

⁸ *LinkedIn EDP Oficial* (2021). Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/edp/posts/?feedView=all>

divulgação de metas e estratégias e, através de publicações dedicadas à divulgação do tema. No que concerne ao tema da Ética, no dia 23 de fevereiro de 2021, foi partilhada pela empresa uma notícia com o título: “*EDP is the only Portuguese company to be ranked one of the world 's most ethical*”. Desde janeiro de 2021, esta foi a única publicação dedicada ao tema da Ética.

O **Youtube oficial**⁹ do Grupo EDP foi iniciado no ano 2015 e, atualmente, conta com mais de 170 vídeos. A descrição da empresa nesta rede social não é congruente com as linhas de ação observadas anteriormente, nas redes sociais até agora analisadas. Para o *Youtube*, a empresa aposta numa abordagem mais global e generalizada de apresentar empresa, sem fazer referência à sua envolvimento com a estratégia global de sustentabilidade: “*(...) Ours is the energy that strives to create a better future, inspired by people from 4 continents, 22 countries and 41 different nationalities. It's the energy that knows no borders, never sleeps and connects us to you (...)*”. A conta oficial do Grupo apresenta três canais de destaque, nomeadamente o canal da EDP Portugal com 7 100 subscritores, o canal da EDP Espanha com 1 980 subscritores e o canal da EDP Brasil com 6 530 subscritores.

Também a descrição do *Youtube* da EDP Portugal¹⁰, instituído no ano 2009, não é coerente com a nova assinatura global da empresa, referindo exclusivamente: “*Canal oficial da EDP em Portugal*”. O canal conta com um total de 264 vídeos, distribuídos pelos temas: “Planeta Zero” (22 vídeos); Mobilidade Elétrica (12 vídeos); Música (58 vídeos), Desporto (27 vídeos), Comercial (84 vídeos); Comunidade (27 vídeos); Institucional (34 vídeos).

Por sua vez, a presença da EDP no **Spotify**¹¹ marca a sua relação com os festivais de verão, integrando as respetivas *playlists*. A empresa tem conta oficial nesta rede social desde 2018 e conta, atualmente, com 311 seguidores e 23 *playlists* públicas divididas entre: treze *playlists* relacionadas o concurso “EDP Live Bands” de Portugal, Brasil e de Espanha; duas *playlists* alusivas ao Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia - MAAT; uma *playlist* dedicada ao festival Super Bock Super Rock e outra ao Super Bock em Stock; três *playlists* relacionadas com o Natal; uma dedicada ao concurso “EDP Tanto Fado”; e duas para momentos de lazer e de trabalho como a “Running Sessions” e a “Loud at the Office”.

⁹ *Youtube EDP Oficial* (2021). Disponível em:

<https://www.youtube.com/channel/UCXhsiXFUUCPb-GiZoMLsUEQ/channels>

¹⁰ *Youtube EDP Portugal* (2021). Disponível em: <https://www.youtube.com/c/EDPPortugal/featured>

¹¹ *Spotify EDP Oficial* (2021). Disponível em:

https://open.spotify.com/user/3uiktxdyoqbzt1arfrpbhazs1?si=pyeZ2mqAR7CvIUcHwpZig&nd=1#_=_

Não obstante, a empresa lançou no início do presente ano um *Podcast*¹² sobre Sustentabilidade, que integra um conjunto de nove episódios com os temas: 1) Alterações Climáticas; 2) Economia Circular; 3) Eficiência Energética; 4) Acesso à Energia; 5) Diversidade e Inclusão; 6) Cidades Sustentáveis; 7) Biodiversidade; 8) Qualidade do Ar; 9) Finanças Sustentáveis. Estes episódios fazem parte da campanha “É Agora ou Nunca”, lançada pela EDP no início de 2021. Como já referido anteriormente, em que cada mês é apresentado e discutido um tema diferente, através dos vários canais digitais, que discute soluções para um futuro mais sustentável, com alguns dos mais reconhecidos especialistas da atualidade na área.

De constatar, através da análise feita aos canais digitais do Grupo, que a EDP aposta na verdadeira estratégia de *crossmedia*, por meio da difusão de conteúdo dentro da mesma temática, através dos diversos canais digitais, atingindo diferentes públicos, de forma a proporcionar a experiência e entretenimento que esse mesmo público deseja (Jenkins 2006). Na *crossmedia* os conteúdos não são necessariamente idênticos, por vezes existe uma diferenciação no texto, com acréscimo de imagens ou áudio. A adaptação dos conteúdos tem em conta as especificidades de cada meio, sem perder a sua essência, sendo que estes podem ser interpretados de forma independente, nos diferentes canais, de modo a reforçar a compreensão por parte do receptor (Finger, 2012). Para Finger (2012), na *crossmedia*, o mais importante não é só a adaptação para os diferentes meios, mas sim a forma como estão interligados, como se cruzam.

No geral, a empresa aposta fortemente em conteúdos interativos e cativantes, com recurso recorrente a vídeos e imagens. Quanto ao tema da Sustentabilidade Ambiental, é possível constatar uma conexão consistente das redes sociais com esta temática, em conformidade com a estratégia de comunicação levada a cabo pela empresa, que segundo Moura, (apêndice 3, 2021), está intimamente relacionada com a “*biodiversidade, encontrar soluções para a economia circular, clima, resiliência, energia renovável e outros modos de vida menos emissores de CO2*”. No geral, nota-se que o *Instagram* é a ferramenta digital que a empresa dedica mais espaço a mensagens de sustentabilidade, relacionadas com o seu posicionamento verde.

¹² *Podcast* EDP - É agora ou Nunca (2021). Disponível em: <https://open.spotify.com/show/2ORgaH6zOLbPxzXZgajDAO>

Por sua vez, no que concerne à Ética, pode-se analisar que a empresa não aposta neste tema na sua estratégia de comunicação digital. Dentro das redes sociais analisadas, apenas foi possível identificar uma referência feita à Ética Empresarial na EDP, nomeadamente, numa publicação no *LinkedIn*.

De acordo com o testemunho do Diretor de Sustentabilidade da EDP, Dr. Eduardo Moura, verifica-se que hoje é “*exigido que eu esteja a comunicar o meu produto/serviço informando igualmente a minha pegada social e ambiental*” e, segundo o entrevistado, é isso mesmo que o Grupo se encontra a fazer. “*Não estamos a inventar a roda, estamos a insistir na mesma tecla. Se for ao site, percebe-se perfeitamente isso*” (Moura, apêndice 3, 2021).

Foi neste contexto, que se elaborou uma análise ao **website corporativo da EDP**, relativamente à acessibilidade das informações relacionadas com a Sustentabilidade Ambiental e com a Ética Empresarial, assim como, quais os conteúdos que merecem destaque neste âmbito.

De notar que, numa primeira instância, ao escrevermos “EDP” no motor de pesquisa da *Google*, o *website* posicionado em primeiro lugar pertence à EDP Comercial, contemplando duas áreas distintas, uma para clientes “Particulares” e outra para “Empresas”. Todo o *website* está direcionado para a venda de produtos e serviços, não existindo qualquer informação sobre os conceitos de Sustentabilidade Ambiental e Ética Empresarial. Não obstante, como é natural, existe a apresentação das soluções - produtos e serviços - “verdes” da empresa. É relevante destacar que, na área das “Empresas”, a EDP tem um destaque direcionado à oferta de um conjunto de serviços com o título: “Torne a sua empresa mais eficiente” onde que convida as empresas aderentes a aumentar a sua competitividade no mercado com os serviços da EDP Comercial, através de soluções como: 1) Gestão de consumos; 2) Serviços especializados; 3) Simulador de poupança; 4) Certificação energética (consultar imagem 1).

O *website* que aparece na segunda posição do motor de busca refere-se à “Área do cliente EDP”, no qual, conforme o nome indica, os clientes podem fazer o *login* para aceder à sua área pessoal. Neste caso, também não existe qualquer informação sobre os conceitos em estudo. Apenas em terceiro lugar encontramos no motor de busca o *website* corporativo do Grupo EDP, contendo informação institucional mais generalista sobre o setor energético, sobre a empresa, os seus compromissos, as atividades, os números, entre outros assuntos/temas.

TORNE A SUA EMPRESA MAIS EFICIENTE

Aumente a sua competitividade com os serviços da EDP Comercial



GESTÃO DE CONSUMOS

Plataforma online que permite uma análise integrada, detalhada e em tempo real dos consumos da sua empresa, incluindo eletricidade, gás e água, entre outros.



SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

O seu sucesso é a nossa energia. Conheça os serviços técnicos especializados para empresas da EDP.



SIMULADOR DE POUPANÇA

Registe-se na plataforma Save 2. Compete e veja quanto poderá poupar com as soluções de eficiência energética para empresas.



CERTIFICAÇÃO ENERGÉTICA

Conheça melhor os consumos da sua empresa e fique a saber como pode reduzir a sua fatura energética.



Fale com um especialista

Imagem 1: Disponibilização de serviços para uma empresa mais eficiente

Fonte: *Website* EDP Comercial

À primeira vista, ou seja, na página inicial, não existe qualquer informação diretamente relacionada com a temática da Ética Empresarial na EDP. Não obstante, existe um separador exclusivamente dedicado à Ética, no menu do *website*, incluído no separador do menu principal “A EDP” (ver imagem 2).

O Código de Ética da EDP é a porta de entrada nesta página inteiramente dedicada à “Ética na EDP”. Segundo a Dra. Manuela, Provedora de Ética da EDP, este Código é “*uma espécie de bíblia*” para a empresa, “*é o nosso documento de referência*”. Logo após o título da página, existe uma hiperligação com acesso direto ao Código de Ética do Grupo, que será analisado mais adiante, no subcapítulo 5.3.2.

“A Ética é condição necessária para o sucesso sustentado das atividades económicas e para o exercício de uma cidadania responsável, domínios em que a EDP se afirma pela exemplaridade” (EDP, 2018, online).



Imagem 2: Menu principal - Ética

Fonte: *Website* corporativo Grupo EDP

Ainda na página da “Ética”, ao fazer *scroll* no sentido inferior, logo após o Código de Ética, a empresa faz uma introdução sobre a importância deste tema para a EDP, onde refere que esta “é hoje pilar fundamental da sua reputação”. Adicionalmente, apresenta os princípios éticos essenciais da Identidade do Grupo. Seguidamente a esta informação, o Código de Ética volta a ser o protagonista, onde é feita uma pequena apresentação e contextualização do documento, novamente com uma hiperligação com acesso para este. Ligeiramente mais abaixo, é apresentada a Provedora de Ética do Grupo EDP, Dra. Manuela Silva, e respetivas funções inerentes ao cargo de Provedor. Neste destaque, é ainda possível contactar diretamente a Provedora de Ética, para reporte de más práticas e/ou dúvidas de natureza ética, através do preenchimento de um formulário, ou então, é ainda possível conhecer o percurso profissional da Provedora.

Imediatamente a seguir a esta informação, são apresentados os indicadores e ferramentas para avaliação do desempenho ético do Grupo, onde se encontram incluídas avaliações externas (Instituto Ethisphere - “*World's Most Ethical Companies*”) e avaliações internas (Relatório Anual da Provedora de Ética). Por fim, são apresentados alguns documentos e relatórios referentes a esta temática, como por exemplo, o “Relatório da Provedora de Ética 2020” e o “Código de Conduta para a Alta Direção e Senior Financial Officers”.

Para a EDP, este código de conduta não substitui o Código de Ética, mas reforça e complementa, sendo utilizado como um elemento de apoio nos momentos de tomada de decisão, para quem assume funções de Supervisão, Administração e Alta Direção no Grupo EDP (*Código de Conduta para a Alta Direção e Senior Financial Officers*, 2016).

Face ao exposto, é possível verificar que, apesar de a Ética não ser uma porta de entrada e um elemento com maior destaque no *website* corporativo da empresa, esta é uma temática bastante consolidada e trabalhada ao nível da comunicação e transparência. Tal ilação é visível através dos resultados demonstrados pela empresa (ex: relatórios), nos documentos institucionais partilhados e na facilidade de acesso ao contacto direto com a pessoa responsável pela Ética na organização.

Ainda através da análise do *website* corporativo é possível verificar que a área da Sustentabilidade Ambiental tem uma forte presença, com diferentes pontos de informação. Todo o *website* é consistente com a estratégia verde da multinacional, com foco na Transição Energética, Inovação e Sustentabilidade. Não obstante, verifica-se que, logo no menu principal, existe um separador para a Sustentabilidade, conforme se verifica na imagem 3, que contempla os seguintes parâmetros: Sustentabilidade; Estratégia; Liderança na Transição Energética; Compromisso com a Sociedade e Ambiente; Combate às alterações climáticas; É Agora ou Nunca; Transparência e Reporte; Finanças Sustentáveis.

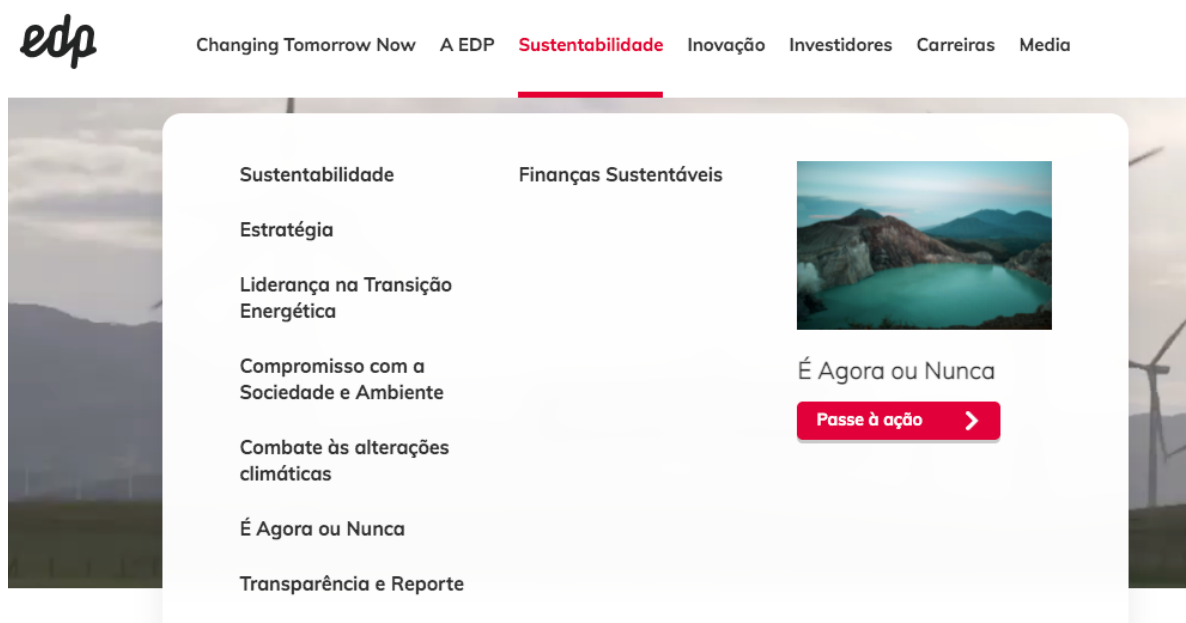


Imagem 3: Menu principal - Sustentabilidade

Fonte: *Website* corporativo Grupo EDP

No primeiro parâmetro, da “Sustentabilidade”, são apresentados os Compromissos e Projetos de Sustentabilidade do Grupo, onde estão incluídos: 1) A estratégia de sustentabilidade da EDP que tem por base dois valores essenciais: serem líderes na transição energética e o forte compromisso da empresa com o Ambiente e a Sociedade; 2) O programa “É Agora ou Nunca”, que contempla ações de sensibilização sobre sustentabilidade, para os nove temas definido pela empresa, inspirados nos 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente as Alterações Climáticas, a Economia Circular, a Eficiência Energética, o Acesso à Energia, a Diversidade e Inclusão, as Cidades Sustentáveis, a Biodiversidade, a Qualidade do Ar, e as Finanças Sustentáveis.

Seguidamente, no parâmetro da “Estratégia”, a multinacional apresenta os pilares em que assenta a sua estratégia, nomeadamente, a Liderança na Transição Energética e o Compromisso com a Sociedade e o Ambiente, assim como o processo responsável pelo levantamento desses temas relevantes para a empresa, chamado de Processo de Materialidade, que irá ser aprofundado mais adiante, no subcapítulo 5.3.3. Adicionalmente, são abordados os objetivos da empresa para 2025 e 2030, assim como o ponto de situação destas metas em 2020, para ser passível de comparação.

Os parâmetros de “Liderança na Transição Energética”, “Compromisso com a Sociedade e Ambiente” e “Combate às alterações climáticas”, abordam, para cada um deles, o ponto de situação atual, a estratégia pensada para cada um dos compromissos e as metas que querem atingir para os alcançar. De notar a existência de um documento base, comum, para todos os objetivos e compromissos relacionados com o ambiente, nomeadamente, a Política de Ambiente do Grupo EDP, que será igualmente analisada mais à frente.

“É Agora ou Nunca” e “Finanças Sustentáveis”, são programas em que o Grupo EDP se encontra envolvido no âmbito da sustentabilidade, que visam informar e sensibilizar a sociedade para temas relacionados com a sustentabilidade e potenciar o crescimento económico, reduzindo simultaneamente as pressões sobre o ambiente. Em cada um destes parâmetros é feito um enquadramento sobre o tema, apresentação de metas e demonstração de resultados (no caso das Finanças Sustentáveis).

Por último, no parâmetro da “Transparência e Reporte”, encontram-se todos os relatórios, publicações, políticas, *reports*, entre outros documentos, para livre acesso e consulta de todos os interessados.

Verifica-se então que o *website* corporativo da EDP dedica um espaço considerável, com elevado destaque, à temática da Sustentabilidade Ambiental, coerente com toda a

comunicação feita nas redes sociais (analisadas na presente investigação) do Grupo e com o seu novo Plano Estratégico para 2021-2025.

5.3.2 Ética na EDP

Até à data em que esta pesquisa foi realizada, a EDP já percorreu um longo e prestigiado caminho na gestão da ética. A marca reconhece que a reputação e o compromisso com padrões éticos são elementos fundamentais na definição do seu valor para os seus *stakeholders* (Oliveira, 2019).

Para a EDP, a ética é uma condição crucial para o sucesso das atividades económicas. A sua identidade baseia-se em princípios éticos essenciais tais como promoção e consolidação de relações de confiança com os *stakeholders*, uma atuação íntegra em todas as áreas em que atua, um papel responsável nas mudanças do setor energético e na luta por um futuro sustentável (EDP, 2018f). De acordo com a Dra. Manuela (apêndice 4, 2021), *“ética é uma coisa simples, significa: como é que eu posso fazer melhor as coisas, de maneira a respeitar todos. Se fizer melhor, trabalhar melhor, respeitar melhor o ambiente, a legislação, os meus colaboradores, clientes e fornecedores, se eu fizer tudo melhor, os resultados serão sempre melhores.”* Esta noção é considerada na perspetiva de Neves (2008, p.10) quando refere que Ética é fazer o melhor possível e procurar sempre melhorar. Segundo o autor, esta é a realidade da ética, e as empresas que não o fizerem, não subsistem (ibidem, 2008, p.10).

Segundo Doorley & Garcia (2007, p.30), a ética diz respeito ao comportamento, ao que as pessoas fazem, normalmente em contexto público (ibidem, 2007, p.30). O que vai ao encontro da perspetiva da Dra. Manuela Silva (apêndice 4, 2021), quando esta afirma que *“é fazer com que as pessoas se coloquem no papel do outro”*.

Por sua vez, na perspetiva do Dr. Eduardo Moura (apêndice 3, 2021), o conceito de ética é ainda *“muito pouco discutido e assimilado”* e *“a primeira dificuldade em relação à ética é, nós, enquanto sociedade, não termos ideias claras sobre ética e, sobretudo, não termos ideias claras sobre as fronteiras entre a ética e a lei; entre a ética e a moral; entre a ética e a conveniência.”* porque, segundo o Diretor de Sustentabilidade, *“ética não é cumprir a lei. Quanto muito, cumprir a lei é uma das gavetas da ética”*. Esta perspetiva é igualmente partilhada por Doorley & Garcia (2007, p.30) quando referem que ainda existe um

desconhecimento do conceito, das bases nas quais assenta e da forma como tem evoluído na sociedade em geral.

É neste contexto, que para a Provedora de Ética, a formação e a sensibilização constantes são duas peças fundamentais da Ética Empresarial. De acordo com o testemunho da entrevistada, *“é importante fazer formação regular das pessoas sobre temas essenciais. É sobretudo muito importante sensibilizar os gestores das empresas, aos vários níveis (Administração, Diretores...toda a cadeia hierárquica)”*, pois *“se nós conseguirmos passar esta mensagem às hierarquias, as hierarquias mais facilmente conseguem passar esta mensagem aos seus colaboradores (...) As chefias são determinantes. Quer se queira, quer não, a passagem da mensagem é top - down (Silva, apêndice 4, 2021).”*

A EDP é também a única empresa portuguesa que integra, desde 2012, o *World’s Most Ethical Companies*, no ranking do *Ethisphere Institute* (Marketeer, 2018), que reconhece anualmente as empresas mais éticas do mundo. Em 2021 foram reconhecidas 135 empresas de 22 países e 47 setores, onde a EDP continuou a marcar presença pelo décimo ano consecutivo (Ethisphere, 2021).

“Investors, employees, and other stakeholders value companies with strong ethical practices, and for good reason: these companies outperform, are better places to work, and make a positive impact on their communities” (Ethisphere, 2021, online).

O *“Instituto Ethisphere, que é reconhecido internacionalmente, tem condições de dizer se as empresas que avaliam cumprem ou não cumprem os princípios éticos de uma maneira rigorosa”*. É uma entidade, que *“do ponto de vista prático, avalia em que medida é que a empresa de facto anuncia e depois pratica determinado tipo de princípios em matéria de ética”* (Silva, apêndice 4, 2021).

Segundo a Provedora de Ética, *“este tipo de reconhecimento é muito importante”*, é *“o reconhecimento internacional que nós, de facto, somos uma empresa que faz as coisas bem, que respeita os seus stakeholders (...) que se preocupa com o ambiente e com a integridade, que cumprimos princípios de integridade rigorosos, que não temos corrupção, não temos conflito de interesses. (...) Portanto, é uma empresa completa, que não só se preocupa com os resultados e com o lucro, mas também com o respeito pelos outros, com a diversidade, entre outros”* (Silva, apêndice 4, 2021). Adicionalmente, existe ainda outro benefício importante relacionado com a candidatura anual às *World’s Most Ethical Companies*, que é a

mobilização da organização para a melhoria contínua. Ou seja, segundo a entrevistada, *“todos os anos o questionário tem sido mais exigente e isso obriga a que a empresa, internamente, se prepare para melhorar”* (ibidem, apêndice 4, 2021).

Em 2005, a EDP lançou o seu primeiro Código de Ética em Portugal, que foi revisto e atualizado em 2013 e, posteriormente, em 2020. O Código de Ética aplica-se a todos os colaboradores das empresas do Grupo EDP, independentemente da função, setor ou localização. A Dra. Manuela Silva (apêndice 4, 2021) corrobora, afirmando que *“o código de Ética é muito importante, como declaração para o exterior, mas sobretudo muito importante como guia de orientação para os colaboradores da empresa”*. Este indica comportamentos que “devem” ou “não devem” ser seguidos, traduzindo no seu todo o padrão ético a que a EDP aspira (Código de Ética EDP, 2020). *“É uma espécie de bíblia sobre o que é fazer bem numa empresa”* (Silva, apêndice 4, 2021).

A EDP assume este Código como uma ferramenta privilegiada, que não só enquadra uma reflexão sobre Ética como é essencialmente um suporte à resolução de questões éticas, e que reflete a forma como a EDP pretende trabalhar. *“Está lá tudo (...) é o nosso documento de referência”* (Silva, apêndice 4, 2021).

De acordo com o Dr. Eduardo Moura (apêndice 3, 2021), o código de ética é uma peça muito extensa e diversa, para dar consistência a tudo, e *“ele próprio tem de ser comunicado”*. É neste âmbito, que a Dra. Manuela (apêndice 4, 2021) afirma que quando elaboraram e anunciaram o novo Código de Ética, fizeram em simultâneo sessões de sensibilização, *“para que as pessoas percebessem a sua importância”*. Para o Diretor de Sustentabilidade da EDP, os Códigos de Ética são documentos mais reativos do que proativos, isto é, *“são documentos evoluem com os problemas e que tendem a corrigir situações”* no seu ponto de vista, estes documentos *“não fazem antecipação de problemas”*.

De forma geral, o Código é constituído por indicadores de comportamento e declarações de compromisso para com: 1) Pessoas: onde está incluído o bem-estar dos colaboradores, a segurança e a saúde, a representação da empresa, a diversidade e inclusão, o assédio e os direitos humanos; 2) *Stakeholders*: onde incluem compromissos para com os acionistas, clientes, fornecedores, comunidades e concorrência; 4) Integridade: que abrange a privacidade e proteção de dados, o uso da informação da empresa, os conflitos de interesse, a corrupção e suborno, o branqueamento de capitais, o uso de património e ofertas; 5) Dispõe ainda de um capítulo dedicado à “Transformação”, onde estão contemplados os

compromissos da empresa relacionados com o Ambiente, a Transição Energética, a Revolução Digital e Empreendedorismo (Código de Ética EDP, 2020).

Na secção dedicada ao Ambiente, a EDP compromete-se a implementar as melhores soluções para evitar ou mitigar os impactos ambientais da sua atividade e a incluir a gestão ambiental nos processos de negócio, na estratégia, na tomada de decisão e no sistema global de gestão (ibidem, 2020), que segundo a Dra. Manuela, é um fator crucial para a sobrevivência da própria empresa, o que implica considerar a Ética uma “*escolha estratégica. Não é só mais uma coisinha ali ao lado. É, quando se define a estratégia, ter presente que a questão ética, e dentro dela depois estão as outras, nomeadamente o ambiente, é tão essencial como outra qualquer e é, seguramente, mais essencial que os outros, porque sem ele pode estar em risco a sustentabilidade da empresa*” (Silva, apêndice 4, 2021).

Conforme anteriormente referido, o Código indica comportamentos que “devem” ou “não devem” ser seguidos. Neste sentido, no contexto do Ambiente a empresa afirma que deve (ibidem, 2020):

- 1) Agir sempre respeitando o princípio da precaução. Quando das atividades desenvolvidas pela empresa podem resultar em riscos sérios e irreversíveis para a saúde humana ou para o ambiente, devem ser adotadas medidas para evitar ou mitigar esses efeitos;
- 2) Alinhar as atividades da empresa com as estratégias nacionais e internacionais de proteção ambiental;
- 3) Promover a consciencialização ambiental;
- 4) Aprofundar o conhecimento sobre os riscos e impactos das atividades da empresa, para melhorar a tomada decisão;
- 5) Promover o desenvolvimento de tecnologias ambientalmente mais sustentáveis;
- 6) Colaborar com as autoridades ambientais e fazer auscultação aos *stakeholders* com vista à melhoria contínua do desempenho ambiental organizacional;
- 7) Promover a Política do Ambiente junto dos *stakeholders*;

- 8) Promover e colaborar para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Por outro lado, não se deve:

- 1) Utilizar ou autorizar soluções que coloquem em risco ou degradem o Ambiente, privilegiando alternativas menos nocivas e economicamente competitivas com as primeiras;
- 2) Ignorar ou negligenciar situações que coloquem em risco o Ambiente, a conformidade legal da empresa ou que defraudem as expectativas e necessidades dos *stakeholders*;
- 3) Dificultar a análise de acidentes ou quase acidentes de natureza ambiental, recusando participar ou omitindo dados pertinentes.

Na perspetiva da entrevistada, o “*Ambiente é um pilar da Ética*”, sendo uma parte fundamental do conceito de Ética Empresarial da EDP. Para a Dra. Manuela (apêndice 4, 2021) uma empresa só pode afirmar que, de facto, se pauta por elevados padrões éticos se entre, entre outras, o “*tema do ambiente for um tema crucial, que seja levado com seriedade e posto em prática*”. A entrevistada remata, afirmando que: “*Eu tenho uma empresa mais ética, se conseguir definir objetivos ambiciosos em relação ao ambiente e conseguir estabelecer iniciativas para cumprir esses objetivos*”. Tal perspetiva vai ao encontro do ponto de vista de Ruão & Melo da Silva (2019) quando afirmam toda a RSC é uma extensão natural da ética, que estimula a lealdade e confiança dos *stakeholders*, e que pretende responder às suas necessidades, tornando-se um elemento chave e indispensável à gestão estratégica organizacional.

O compromisso assumido pela empresa com uma rigorosa conduta ética na condução dos negócios é traduzido pela EDP no chamado Edifício Ético, construído ao longo do tempo, liderado por uma figura importante, criada em 2009, o Provedor de Ética.

Por nomeação do Conselho Geral e de Supervisão, Maria Manuela Casimiro da Silva Conceição Pereira é, desde janeiro de 2019, Provedora de Ética do Grupo EDP. O Provedor de Ética da EDP é um elo facilitador na difusão das orientações estabelecidas no Código de Ética EDP, a quem compete:

- a) Ser um ouvinte independente, imparcial, que respeita a confidencialidade e o anonimato, disponível para clarificar eventuais dúvidas ou situações de âmbito ético;
- b) Receber as reclamações e edificar, documentar e apresentar ao Comité de Ética;
- c) Acompanhar, até ao seu término, cada um dos processos de infração por si iniciados;
- d) Proporcionar regularmente iniciativas que promovam comportamentos mais éticos;
- e) Aconselhar o Comité de Ética com vista a fortalecer a política de ética da EDP;
- f) Reportar anualmente as atividades no âmbito das suas funções;
- g) Rever e melhorar procedimentos (Código de Ética EDP, 2020, p.100).

O Grupo disponibiliza ainda canais adequados e exclusivos para reclamações, denúncias e esclarecimentos de dúvidas de natureza ética, nomeadamente através de contactos dirigidos ao Provedor de Ética (ibidem, 2013), tornando possível assegurar o diálogo transparente e sincero. De acordo com o testemunho da Dra. Manuela (apêndice 4, 2021), enquanto Provedora de Ética do Grupo tem uma função através da qual qualquer *stakeholder*, “*desde trabalhadores, clientes, fornecedores, que sentir que a EDP não está a cumprir com o seu Código de Ética, pode dirigir-se ao Provedor, que tem a missão de procurar compreender a situação, qual o problema da pessoa, se pode servir ou não de interlocutor para facilitar a comunicação*”. Segundo a entrevistada, “*o Provedor não resolve mas é uma figura de facilitador, de interpretador, de ajudar as pessoas a compreender os vários pontos de vista, porque por vezes têm uma perspetiva só do seu ponto de vista e não dos outros*”.

Curioso notar que, de acordo com a opinião do Dr. Eduardo Moura, a responsabilidade ética das empresas não está circunscrita às suas atividades próprias, mas está alargada a toda a esfera da sua decisão, no pós-venda e na compra, “*é um paradigma em que a responsabilidade ética de uma empresa vai ao longo de toda a sua cadeia de fornecimento*”. Segundo a Provedora de Ética, os próprios fornecedores “*são obrigados a cumprir o Código de Ética*”, pois, conforme o exemplo dado pelo Diretor de Sustentabilidade da EDP, durante a entrevista, “*quando eu vendo qualquer coisa que tive de fabricar, eu não só tive responsabilidade nas condições operacionais em que atuei, mas também, no escrutínio que fiz, ou não fiz, sobre o que comprei*”.

Durante o decorrer das entrevistas, quando abordada a Ética à luz da Comunicação Estratégica, apesar da Provedora de Ética e respetivo gabinete de apoio não terem intervenção direta na Comunicação Estratégica da Sustentabilidade Ambiental, segundo a entrevistada, acabam por interferir indiretamente através do Código de Ética, uma vez que este se encontra no enquadramento de tudo. Não obstante, o Dr. Eduardo Moura complementa, afirmando que o Código de Ética é uma peça muito extensa e diversa, *“é um armário com muitas gavetas”* e, neste sentido, tem de se *“agarrar na gaveta ambiental para comunicar”*. Ainda assim, o Código de Ética *“é uma condição necessária, mas não é suficiente para fazer uma boa comunicação ambiental”* (Moura, apêndice 3, 2021).

De acordo com Marujo & Miranda (2016, p. 9) as empresas que querem conquistar positivamente e melhorar a sua reputação devem investir em comunicação dentro dos princípios da ética, priorizando a transparência e divulgando com honestidade as suas práticas sustentáveis. Em harmonia com esta perspetiva, está o Diretor de Sustentabilidade da EDP, ao afirmar que *“quanto mais assertivos, verdadeiros, sensíveis, realistas, modestos, transparentes nós formos, melhor é a perceção que as pessoas têm de nós”* (Moura, apêndice 3, 2021).

Apesar de tudo, o Dr. Eduardo Moura (apêndice 3, 2021), afirma que tem vindo a assistir, de uma forma geral, a um risco fatal na Comunicação Estratégica da Sustentabilidade Ambiental, nomeadamente, *“a manifestação de vaidade naquilo que se está a escrever”*. Segundo o entrevistado, a manifestação de vaidade *“é um elemento que normalmente convive com comportamentos não éticos. É uma comunicação que tende a ser enganosa, no sentido em que enfatiza um determinado aspecto e o adjectiva. Que é uma coisa que nós em comunicação não devemos fazer. Não devemos usar adjectivos”*. Em sintonia com esta perspetiva encontra-se Furlow (2010), ao reconhecer que inúmeras afirmações ambientais vagas e enganosas já fez com que os *stakeholders* questionassem a honestidade e aumentassem a desconfiança em relação às ações sustentáveis desenvolvidas pelas organizações.

A sociedade atual, assombrada pela desconfiança nas organizações, procura autenticidade e transparência nas declarações ambientais (Gallicano, 2011). É neste contexto, que o entrevistado afirma que quando se faz uma comunicação de produtos ou serviços, aqueles que são os princípios éticos base são: *“eu devo informar verdadeiramente sobre as características, os preços, as condições do serviço/produto; não devo esconder informações nas entrelinhas; eu devo alertar para usos inconvenientes do meu produto/serviço; eu devo*

alertar para as consequências negativas do meu produto/serviço; devo avisar sobre os riscos de utilização indevida; informar sobre as condições de tratamento do resíduo; informar sobre a pegada carbónica/ambiental/social que o meu produto ou serviço tem (Moura, apêndice 3, 2021).” Segundo o Diretor de Sustentabilidade da EDP, estes são os tópicos que vão densificar aquilo a que podemos chamar uma comunicação de produto e serviço ética.

5.3.3 Sustentabilidade Ambiental na EDP

A EDP é uma empresa pioneira na área da Sustentabilidade. A sua estratégia está intimamente ligada ao seu forte compromisso com a Sustentabilidade, e assenta principalmente em dois pilares: liderar a transição energética e apostar no Ambiente e na Sociedade. A marca assume-se comprometida com o meio ambiente e com a criação de valor social, contribuindo para a cidadania e a qualidade de vida das gerações atuais e futuras (EDP, 2018d).

Segundo o Dr. Eduardo, Diretor de Sustentabilidade da EDP, o tema ambiental “*tem vindo a evoluir, não só dentro da EDP, mas globalmente*” e reitera que este “*já não vai sair das nossas conversas*”. Esta opinião é consistente com a perspetiva de Marujo & Miranda (2016) quando afirmam que as discussões sobre a sustentabilidade ambiental tornaram-se cada vez mais frequentes, considerando-as um dos grandes temas da sociedade atual.

Numa altura em que o mundo se encontra a enfrentar o impacto socioeconómico das alterações climáticas, da degradação dos ecossistemas e do consumo excessivo de recursos naturais (Parlamento Europeu, 2021), a sociedade expressa de forma crescente a necessidade por mais práticas ambientalmente sustentáveis. Por conseguinte, as organizações que acompanhem esta tendência e entendam estas necessidades, adequam as suas estratégias ao contexto em que se encontram (Marujo & Miranda, 2016), com vista influenciar positivamente, entre outros aspetos, a sua vantagem competitiva, a sua reputação e imagem, e a capacidade de atrair e manter os *stakeholders*, fazendo da responsabilidade ambiental uma referência de excelência e um dos maiores valores estratégicos para as organizações (Cabestre *et al.*, 2008). De notar que, de acordo com o entrevistado, “*a reputação da EDP, hoje em dia, está muito dependente disso*”. Para a multinacional, a

temática do ambiente “*é o que faz a diferença*” e estão “*convencidos que isso vai acontecer a toda a gente*” (Moura, apêndice 3, 2021).

É perante esta conjuntura, que o Diretor de Sustentabilidade do Grupo afirma que “*as alterações climáticas são uma grande oportunidade de negócio para a EDP*”. Segundo o entrevistado, “*a EDP tem, naturalmente, impactos ambientais*” contudo, “*também tem oportunidades de crescimento de negócio, que estão relacionadas com a sua capacidade de fornecer energia renovável e eletrificação do consumo*”.

É nesta circunstância que o novo Plano Estratégico para 2021-2025 assenta. Não obstante, foi “*desde muito cedo que a preocupação ambiental esteve na estratégia da empresa, até antes da ética*” (Manuela Silva). Segundo o Dr. Eduardo Moura, foi desde 2006, que a EDP percebeu que o tema do ambiente e das alterações climáticas “*ia ser uma tendência*”, e foi neste sentido, que decidiram “*não esperar pela conclusão universal e anteciparam-se*” incluindo, desde cedo, a Sustentabilidade Ambiental na estratégia organizacional.

Em fevereiro de 2021, o Dr. Miguel Stilwell d'Andrade, Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP (CEO), apresentou o novo Plano Estratégico para 2021-2025, cujo foco central se mantém nas energias renováveis, que irão receber a grande maioria do investimento da empresa, que se compromete a ser 100% verde até 2030.

“No fundo, é conseguir fazer uma transformação do setor, com todo e total respeito pelo ambiente. Esse é um traço fundamental da nossa identidade” (Silva, apêndice 4, 2021).

Com um investimento 24 mil milhões de euros, o Grupo quer reforçar a sua posição de líder na transição energética. A maioria do investimento (80%) recairá sobre as energias renováveis, através de várias tecnologias: eólica, solar, hidrogénio verde e armazenamento de energia. A multinacional prevê que a aposta na transição energética seja o motor de crescimento da sua atividade e dos resultados, com um aumento do lucro de 8% ao ano (Ferreira, 2021).

Para o Dr. Eduardo Moura (apêndice 3, 2021) “*uma coisa é relevante quando para além da conversa ela é um critério nos processos de decisão da empresa*”. Contudo, segundo a Provedora de Ética do Grupo, “*às vezes não é fácil. As pessoas estão muito preocupadas com objetivos de resultados, e nem sempre conseguimos que estejam sensíveis para os objetivos de melhoria, mas eles são fundamentais para a sustentabilidade da própria*

empresa”. Segundo a *Global Compact* (2021b) uma das grandes vantagens proporcionadas às organizações que têm adotado abordagens ambientalmente sustentáveis, entre outras, é a obtenção de um maior lucro e a redução de custos. Tal afirmação, é passível de verificação com as previsões de retorno de investimento da nova estratégia “verde” da EDP. É neste sentido que, segundo a Dra. Manuela (apêndice 4, 2021), “*as chefias são determinantes*” e um dos pontos fundamentais é “*que toda a cadeia hierárquica perceba que se fizermos melhor, os resultados são melhores*”.

A EDP continua empenhada em responder aos desafios globais, de forma inovadora e sustentável, com objetivos claros para o futuro. Um dos grandes objetivos é reduzir as emissões de CO₂ em 65% em 2022 e em 90% até 2030 (Superbrands, 2020).

É, também, a empresa portuguesa com maior presença nos Índices de Sustentabilidade da Dow Jones, onde lidera há 13 anos consecutivos como uma das oito concessionárias de energia elétrica mais sustentáveis do mundo e uma das quatro concessionárias de energia elétrica com melhor desempenho em sustentabilidade na Europa (EDP, 2018c). Os Índices Dow Jones de Sustentabilidade são um conjunto de referências, de elevada exigência, para os investidores que reconhecem as práticas empresariais sustentáveis como essenciais para a criação de valor (S&P Global, 2021). Verifica-se que tal entendimento é igualmente partilhado pela Provedora de Ética da EDP, quando refere que “*este tipo de reconhecimento é muito importante para os investidores, para quem nos avalia*”, para quem olha para a EDP “*no sentido de perceber que tipo de colaboração e investimento é que esta merece*”.

O Índice surgiu em 1999 como o primeiro *benchmark* de desempenho de empresas líderes em sustentabilidade, com base em critérios económicos, ambientais e sociais, com vista à seleção das empresas mais sustentáveis ao nível global (S&P Global, 2021).

“More than a simple goal, continuing to grow while meeting the challenges of sustainable development is a pledge we made to our stakeholders” (EDP, 2018d, online).

Com base nas prioridades estratégicas, a EDP assume ainda compromissos específicos de forma a proteger o ambiente e valorizar o capital natural (Política de Ambiente EDP, 2021). O Grupo estabeleceu objetivos concretos para mais de metade dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pelas Nações Unidas, através de um

conjunto de compromissos do Grupo para a sua atuação. No âmbito ambiental, destacam-se os seguintes objetivos:

- a) Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 7 (*Affordable and Clean Energy*): Produção 100% renovável até 2030;
- b) Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 11 (*Sustainable Cities and Communities*): 180.000 clientes com serviços de mobilidade elétrica até 2025 e adoção de Planos de Adaptação às Alterações Climáticas em todas as empresas do Grupo EDP;
- c) Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 13 (*Climate Action*): Alcançar a neutralidade carbónica em 2030, através do aumento do portfólio renovável, da redução continuada das emissões de gases com efeito de estufa e da disponibilização de soluções energéticas de baixo carbono aos seus clientes, promovendo a eficiência energética;
- d) Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 15 (*Life and Land*): Garantir ganhos de biodiversidade em novos projetos de infraestruturas de produção de eletricidade. Através da avaliação das espécies potencialmente afetadas pela sua atividade, implementar medidas para evitar e minimizar o impacto, ou restaurar e compensar quando este ocorre (EDP, 2018d).

A mitigação dos impactos ambientais, parte da Política de Ambiente da EDP. A Política de Ambiente do Grupo, aprovada pelo Conselho de Administração Executivo em 17 de fevereiro de 2021, reconhece o Ambiente como um elemento estratégico de gestão da EDP, aspirando reduzir os impactos e dependências da sua atividade através de um conjunto de compromissos que assegurem uma gestão ambiental adequada e eficaz (Política de Ambiente EDP, 2021), nomeadamente: 1) Proteção do Ambiente e a integração deste nos processos de decisão nas diferentes fases do planeamento das actividades; 2) Gestão adequada do risco ambiental; 3) Promoção da melhoria contínua de processos, práticas e desempenho ambiental; 4) Cumprimento da legislação ambiental aplicável; 5) Ter em consideração as expectativas dos *stakeholders*, nos processos de decisão; 6) Alargar a melhoria do desempenho ambiental a toda a cadeia de valor; 7) Comunicação do desempenho de forma regular e transparente, assegurando o equilíbrio, compreensão e acessibilidade dos *stakeholders*; 8) Capacitação e consciencialização individual e coletiva

para a melhoria do desempenho ambiental; 9) Considerar os compromissos estabelecidos na Política de Ambiental nos processos de tomada de decisão (ibidem, 2021).

No que diz respeito aos pontos 1 e 9, conforme já referido anteriormente, é congruente com a opinião dos entrevistados, quando referem que uma temática só é relevante para uma empresa, quando é um critério nos processos de decisão (Moura, apêndice 3, 2021). Segundo a Dra. Manuela Silva (apêndice 4, 2021), *“não basta ter uma Política de Ambiente e fazer um conjunto de declarações. Depois, nas minhas atividades em concreto, tenho que garantir, efetivamente, que essa política e esses princípios que estabeleci são cumpridos”*.

Em relação aos pontos 3 e 8, foi revelado pelo Dr. Eduardo Moura, durante a entrevista, que existem duas famílias de atuação relacionadas com a Sustentabilidade Ambiental da EDP, nomeadamente: a) *“A implementação e utilização do Sistema de Gestão Ambiental”*, que é um *“sistema baseado na ISO 14000”*, e que segundo o entrevistado é *“o que implementa verdadeiramente a estratégia ambiental na EDP”* e *“define muita coisa como políticas, o tratamento de resíduos, os processos de comunicação, de decisão, de validação e a extensão disso aos critérios de compras”*. A ISO 1400 é um documento de referência, que disponibiliza um conjunto de ferramentas e partilha um conjunto de princípios comuns, sobre a área de gestão ambiental das empresas, com vista ao controlo do impacto das suas actividades no ambiente (AEP, 2004). b) Existe também uma família de temas mais desafiantes e, neste caso, aquilo que é feito *“é entrar em discussões ou em capacitação, nomeadamente, no plano internacional. Estar nos fóruns certos onde os temas difíceis e novos são discutidos”*, que segundo o Dr. Eduardo Moura (apêndice 3, 2021): *“É isto que faz a diferença”*.

Relativamente ao ponto 5, o Dr. Eduardo Moura (apêndice 3, 2021) desvendou que a EDP segue esse caminho através do chamado Processo da Materialidade. Segundo o entrevistado, a Direção de Sustentabilidade *“trata de todos os temas da sustentabilidade, desde o ambiente, à prevenção e segurança, passa um bocadinho pela ética, pelo reporting e pelas políticas”*, mas a atividade principal da Direção passa por *“olhar ao seu redor, ver quais são os temas que preocupam os stakeholders não corporativos”*, ao que chamam Processo da Materialidade, e *“trazer esses temas para dentro da organização, preparar políticas e procedimentos e promover a sua implementação”*.

Deste Processo resulta a identificação dos temas materiais para a EDP, que representam aqueles que são passíveis de afetar a criação de valor da empresa, e que são

reconhecidamente importantes para os seus diferentes grupos de *stakeholders*. Em 2019, de acordo com a análise desenvolvida, foram identificados dezassete temas, cuja relevância para a empresa e para a sociedade se encontra representada na imagem 4, partilhada pela Direção de Sustentabilidade, através do Processo de Materialidade do Grupo EDP | 2020¹³.

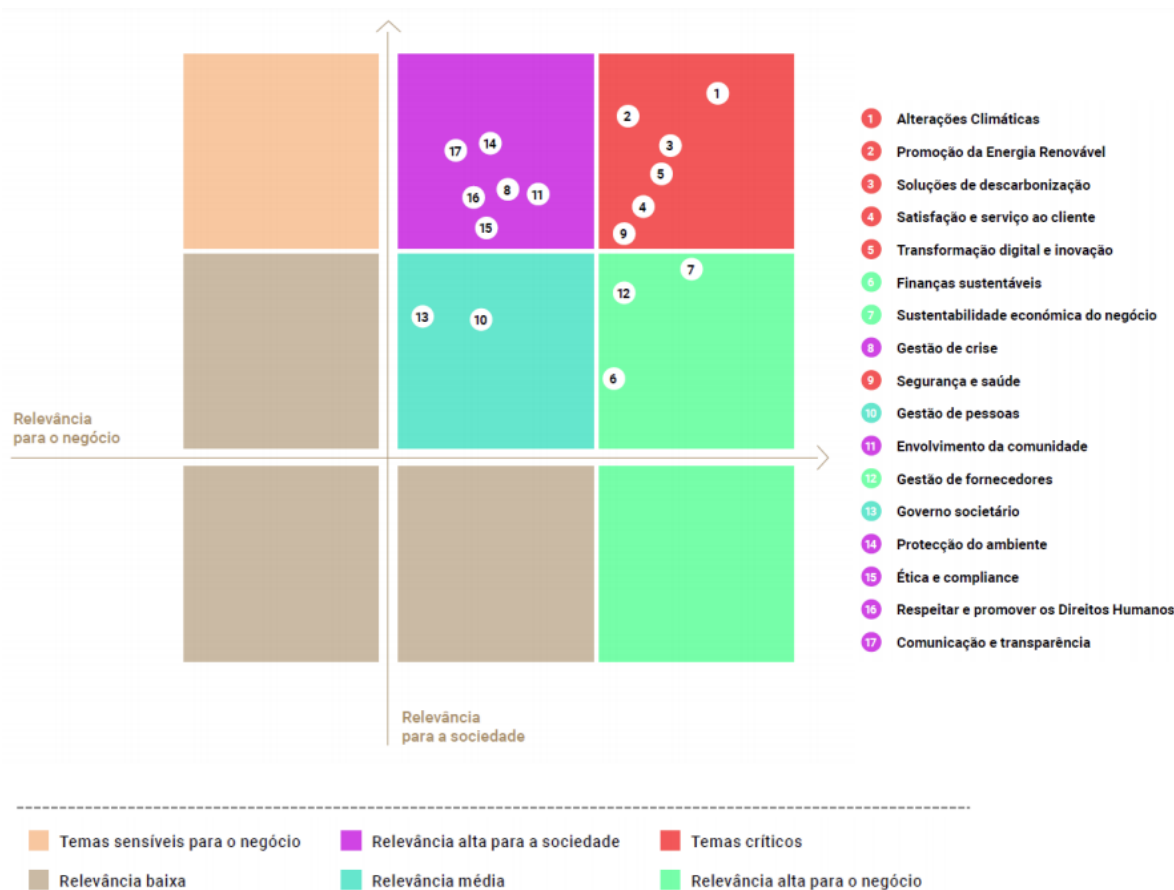


Imagem 4: Matriz de Relevância de Temas Materiais

Fonte: Processo de Materialidade do Grupo EDP | 2020

De acordo com Processo de Materialidade do Grupo EDP | 2020, elaborado pela Direção de Sustentabilidade, a identificação dos temas relevantes para cada grupo de *stakeholders* é feita através da análise de: 1) Fontes diretas: auscultação direta; 2) Fontes indiretas: informações públicas; 3) Fontes transversais: estudos e índices.

No que concerne ao ponto 6, esse é um aspeto relevante para a multinacional. Segundo a entrevista feita à Dra. Manuela Silva (apêndice 4, 2021), os compromissos ambientais não

¹³ *Processo de Materialidade do Grupo EDP* (2020). Disponível em: https://www.edp.com/sites/default/files/2021-07/Processo_Materialidade_GrupoEDP_2020_sitePT.PDF

são tidos exclusivamente para com a atuação, atividades e colaboradores da EDP, mas também, com os seus fornecedores. Para o Grupo, “*é essencial que os fornecedores também cumpram a Política Ambiental*” (ibidem, apêndice 4, 2021).

Relativamente ao ponto 7, segundo o Diretor de Sustentabilidade da EDP: “*de alguma maneira podemos dizer que o fazemos bastante bem porque somos reconhecidos por isso. Mas também, todos nós temos um sentido crítico e achamos que podemos melhorar em muitas dimensões. Portanto, isto é uma never end story*” (Moura, apêndice 3, 2021).

Adicionalmente, com base nas prioridades estratégicas do Grupo, a EDP assume, também através da Política de Ambiente, três compromissos específicos com vista à protecção do ambiente e valorização do capital natural.

A aposta da multinacional numa estratégia de Economia Circular é um dos compromissos neste âmbito. A Economia Circular é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia (COM, 2015, p.9), e surge como uma aposta na redução geral do consumo de recursos naturais da empresa. Os sistemas de Economia Circular mantêm o valor das matérias durante tanto tempo quanto possível e eliminam os resíduos (ibidem, 2015), substituindo o conceito de “fim de vida”, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação. De acordo com a Comissão Europeia (2015, p. 2) a transição para uma economia mais circular é vista como um elemento chave para um reconhecimento da dissociação entre o crescimento económico e a produtividade dos recursos.

De acordo com a Política de Ambiente, no âmbito da Economia Circular, a EDP compromete-se a 1) Promover, sempre que possível, uma utilização eficiente dos recursos naturais nas suas actividades, nomeadamente, através da minimização da utilização de recursos naturais necessários às suas actividades, através da otimização e gestão eficiente dos produtos e serviços internos e através a maximização da valorização dos resíduos através da sua reintrodução na economia; 2) Promover a gestão sustentável do recurso da água, através da minimização do respetivo consumo e através da mitigação dos impactos na sua qualidade (Política de Ambiente EDP, 2021).

É neste contexto que a EDP apresenta alguns exemplos de ações que se encontram a ser realizadas no âmbito da sua estratégia de Economia Circular, das quais destacamos a reutilização e reciclagem de turbinas eólicas, de resíduos e reutilização de baterias usadas; a

substituição de óleos minerais por óleos vegetais; a reutilização das cinzas produzidas pelas centrais elétricas para a área da construção; e a reutilização do gesso, também ele produzido pelas centrais eléctricas, para produção *pladurs* e outras aplicações (EDP, 2018b).

As alterações climáticas também fazem parte dos compromissos específicos da multinacional para com o ambiente, presentes na sua Política de Ambiente. As temperaturas médias globais aumentaram significativamente desde a revolução industrial, sendo que dos dezoito anos mais quentes, dezassete ocorreram desde o ano 2000 (Parlamento Europeu, 2021). A temperatura média mundial é hoje cerca de 0,91-0,96°C mais elevada do que no final do século XIX e, segundo Parlamento Europeu (2021), o ano 2020 foi o ano mais quente de que há registo na Europa. Face ao exposto, tal aumento gradual de temperatura, pode resultar em consequências perigosas e catastróficas para o clima e o ambiente (ibidem, 2021).

De notar que o setor da energia foi responsável por 80,7% das emissões de gases com efeito de estufa da UE, em 2017, e segundo o Parlamento Europeu (2021), os esforços comuns de atenuação são fundamentais. É neste sentido que a EDP definiu compromissos concretos para a sua atividade, no âmbito das alterações climáticas, a saber: 1) Alcançar a neutralidade carbónica, até 2030, através do aumento do portfólio renovável, da redução continuada das emissões de gases com efeito de estufa e, da disponibilização de soluções energéticas de baixo carbono; 2) Promover a adaptação, maximizando a resiliência dos seus ativos face às alterações climáticas (Política de Ambiente EDP, 2021).

Não obstante, segundo o Diretor de Sustentabilidade da EDP, “*no setor da energia, os impactos ambientais são visíveis sempre. Não há hipótese nenhuma deles não existirem. Seja com velhas ou novas tecnologias* (Moura, apêndice 3, 2021)”. Existem dois tipos de impactos, os diretos e os indiretos. Os impactos diretos acontecem diretamente das atividades da empresa e os impactos indiretos “*são aqueles que acontecem a montante, através da cadeia de fornecimento, e aqueles que acontecem a jusante, através da cadeia de cliente*” (Moura, apêndice 3, 2021).

O último dos três compromissos específicos presentes na Política de Ambiente da EDP está relacionado com a biodiversidade. O grupo compromete-se a: 1) Contribuir para a redução da perda de biodiversidade, ambicionando um resultado positivo no balanço da biodiversidade no longo prazo; 2) Contribuir, através de parcerias, para o aprofundamento

do conhecimento científico sobre a biodiversidade e os ecossistemas (Política de Ambiente EDP, 2021).

6. Conclusões, contributos e limitações da investigação

Os resultados obtidos visam dar resposta à questão de partida que norteou a presente investigação: “**Como comunicar de forma estratégica a sustentabilidade ambiental sem comprometer a ética empresarial?**”, sendo que, neste âmbito, nos permitiram retirar as seguintes ilações.

No início desta investigação, a partir da revisão de leitura e análise dos principais autores de referência nas áreas em estudo, observou-se que, de forma unânime, os comportamentos éticos e ambientalmente responsáveis pareciam originar imagens de marca fortes e reputações tenazes, ao mesmo tempo que são fontes de vantagem competitiva. No decorrer das entrevistas, e após a sua análise, concluímos que, de facto, este entendimento persiste na realidade empresarial atual.

Foi possível também confirmar, através do testemunho dos entrevistados, que a Sustentabilidade Ambiental é uma peça fundamental da Ética Empresarial. Trata-se não apenas de divulgar ações e objetivos ambientais, mas sobretudo, fazê-lo num ambiente de rigor e consideração pelos seus *stakeholders*, incluindo o respeito pelos colaboradores internos, o respeito integral pela legislação e regulação neste âmbito, por políticas comerciais responsáveis, práticas de integridade nos contratos que se definem. No fundo, é estabelecer relações profundas de confiança com todos os *stakeholders*.

Neste contexto, a Sustentabilidade Ambiental corresponde a um dos pilares da Ética, que vai muito para além da comunicação estratégica, envolvendo toda a atuação organizacional e operações internas que não são do conhecimento do público, não obstante, é unânime a ideia de que estas são peças fundamentais da estratégia de comunicação organizacional. A empresa em estudo e as referências teóricas consultadas são unânimes ao reconhecer que a transparência, a integridade, a assertividade, a verdade, ser realista e modesto, são regras de ouro numa comunicação estratégica ética da sustentabilidade ambiental.

No caso da EDP, a ética é um ‘conceito guarda-chuva’, que se encontra na base de qualquer política, atividade ou prática de comunicação organizacional, apesar de ser possível

constatar na análise da comunicação digital que os objetivos, documentos e estratégias associadas à Ética Empresarial não têm uma expressão significativa na empresa, com exceção do *website* corporativo. Neste sentido, considerámos que a ética está expressa através da comunicação estratégica daqueles que são considerados os pilares essenciais da ética na EDP, aqueles que fazem parte da conceção ética da empresa, nomeadamente, através do respeito pelo ambiente, pelos direitos humanos, pela diversidade e inclusão, pela legislação, entre outros, explanados no Código de Ética e no Plano Estratégico da empresa e, posteriormente, refletidos através da comunicação. Confirma-se, portanto, que existem grandes esforços para promover uma imagem ética organizacional.

“Não basta sê-lo, é preciso também parecer ético” (Neves, 2008, p. 239).

Não obstante, esta investigação permitiu, também, perceber que o público interno e os investidores são onde a empresa aposta mais fortemente na comunicação direta de mensagens que ressalvam a ética empresarial. A liderança de topo tem um papel fundamental na promoção e difusão da cultura ética organizacional, uma vez que são quem conduz as equipas, quem as alimenta com competência, orientação e inspiração. Destaca-se, desta forma, o papel fundamental dos profissionais de RP na sensibilização das próprias chefias, no âmbito da presente temática, enquanto fator fulcral para a sobrevivência da própria organização.

Por sua vez, para os investidores, que olham para as empresas no sentido de perceber que tipo de colaboração e investimento é que estas merecem, a Ética Empresarial é também um fator de peso na tomada de decisão. A relação da ética com o lucro, já foi referida anteriormente na presente investigação. Segundo Neves (2008, p. 239), “ser ético tem grandes vantagens, é bom para os negócios e dá bons lucros”. Não obstante, esta lógica também funciona inversamente. A atuação de uma organização é hoje mais visível e existe uma maior capacidade de penetração do público, por conseguinte, as empresas que tenham comportamentos negativos e pouco sinceros, sofrem consequências nefastas, muitas vezes irreversíveis.

Relativamente ao tema da Sustentabilidade Ambiental, este afigura-se o grande foco da comunicação estratégica e da atuação da multinacional, sendo que, atualmente, no caso da EDP, a sua reputação depende exclusivamente disso. Compreendemos assim que existe um reconhecimento generalizado que a comunicação da sustentabilidade ambiental é essencial na criação de uma imagem forte e de respeito, potenciando vantagens competitivas à

organização. Este entendimento, na perspectiva dos entrevistados, é alargado às organizações em geral.

No decorrer da presente investigação foram também desenvolvidas várias hipóteses às quais damos agora resposta, reportando as restantes conclusões.

H1: Atualmente, a sustentabilidade ambiental é prioritária na gestão estratégica das organizações.

A primeira hipótese pressupõe que a sustentabilidade ambiental é prioritária na gestão estratégica organizacional o que, de facto, no caso EDP se verifica, dado os testemunhos obtidos através das entrevistas elaboradas. Para os entrevistados não existem dúvidas de que este é um fator primordial na gestão estratégica organizacional e que faz a diferença na reputação da empresa. O mesmo é passível de ser verificado através do documento divulgado e disponibilizado pela EDP, no *website* corporativo do Grupo - Plano Estratégico da EDP para 2021-2025 - onde a Sustentabilidade Ambiental está intimamente envolvida com a estratégia organizacional, começando com o ambicioso objetivo de se tornarem uma empresa 100% verde até 2030, levando ao compromisso da empresa em entregar energia limpa e continuar a expandir o seu portefólio neste sentido. Adicionalmente, acreditam que esta hipótese irá, e já está, a acontecer no meio empresarial em geral.

H2: A ética empresarial determina as decisões estratégicas da comunicação sobre a sustentabilidade ambiental.

A segunda hipótese pressupõe que a ética empresarial tem um papel determinante na comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental. De acordo com os entrevistados, o Departamento de Ética não tem uma influência direta na comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental, contudo, segundo a Provedora de Ética (apêndice 4, 2021) o Código de Ética é o documento de referência do Grupo e encontra-se no enquadramento de tudo. Desta forma, existe uma influência indireta não só através do Código de Ética, como através das formações regulares e ações de sensibilização levadas a cabo pela empresa, que visam a capacitação dos colaboradores e sensibilização para a interpretação constante da realidade e das áreas críticas da Ética Empresarial na EDP que são fundamentais de esclarecer. Desta forma, influenciando diretamente os colaboradores, independentemente da função, localização geográfica ou reporte funcional, garantem o cumprimento dos princípios éticos nas áreas de atuação de cada um dos profissionais, individualmente, orientando a sua

conduta de acordo com os compromissos éticos do Grupo. As profissões associadas à comunicação e relações públicas não estão isentas de desafios éticos nas sociedades atuais, entre os quais se incluem, a manipulação, a mentira, omissões, subornos, distorção da informação, gerando falta de autenticidade. Neste cenário, os profissionais com menos literacia ética são facilmente iludidos (Sebastião, 2019). Percebe-se, desta forma, a relevância da formação e sensibilização dos profissionais neste âmbito.

H3: A comunicação estratégica assente em valores de ética empresarial contribui para uma política de sustentabilidade ambiental mais consolidada.

Em relação aos valores éticos em comunicação, destaca-se o entendimento comum dos entrevistados face a valores como a “verdade/honestidade”, “transparência”, “realista”, “integridade”, que vão ao encontro dos valores centrais das Relações Públicas plasmados nos principais Códigos de Ética e de Conduta Profissional, analisados no capítulo 2.2.1. Não obstante, de acordo com o Dr. Eduardo Moura, estes são os valores gerais da Ética, enfatizando que a comunicação não se deve basear apenas nos princípios gerais, mas sim em princípios específicos diretamente relacionados com os impactos possíveis da atividade concreta da empresa (Moura, apêndice 4, 2021). O Diretor de Sustentabilidade adiantou o seguinte exemplo: *“Eu posso dizer: eu comprometo-me a não produzir impactos negativos ambientais. Mas agora eu tenho de perguntar: mas na tua atividade concreta, quais são esses impactos possíveis? Por exemplo, as águias. Então, eu tenho de dizer que me comprometo a proteger as águias”* (ibidem, apêndice 4, 2021). Esta perspetiva vai ao encontro ao raciocínio de Neves (2018, p.10): “Ética é (...) ser bom aqui e agora, nas condições em que estamos, com os limites, as falhas, os problemas e as dificuldades das nossas circunstâncias”. Desta forma, é possível contribuir para uma política de sustentabilidade ambiental mais consolidada.

H4: A comunicação estratégica das ações de sustentabilidade ambiental melhora a reputação das organizações, potenciando vantagens competitivas.

Não existem dúvidas de que a Sustentabilidade Ambiental é cada vez mais importante para as estratégias de longo prazo das empresas (BCSD, 2020). Este entendimento é unânime e consistente entre os principais autores referenciados na revisão bibliográfica e os profissionais entrevistados, dado que a abordagem a este tema se constitui não só uma janela de oportunidade para as empresas apresentarem melhores práticas ambientais, como também está cada vez mais associada a uma boa gestão da reputação e, consequentemente,

ao sucesso organizacional (Silberhorn, 2019). As organizações que praticam e comunicam comportamentos em prol da sustentabilidade ambiental têm o respeito dos seus colaboradores, consumidores, concorrentes, comunidade envolvente e demais *stakeholders* (Ruão & Silva, 2019). De acordo com o Diretor de Sustentabilidade do Grupo EDP, a reputação da EDP está muito dependente da envolvência do Grupo com as ações e objetivos ambientais, sendo que as estratégias de comunicação atuais estão fundamentalmente relacionadas com esta temática, nomeadamente, “*com as alterações climáticas, assumindo uma grande responsabilidade no tema da promoção da biodiversidade e uma estratégia de circularidade dos resíduos*” (Moura, apêndice 3, 2021).

H5: Uma comunicação honesta e sustentada em evidências da sustentabilidade ambiental de uma organização, favorece a confiança e a lealdade dos *stakeholders*.

A falta de informação e a falta de conhecimento, é um dos motivos para o proliferar de ideias erradas e entendimentos distintos da realidade. Assim como a desonestidade e a falta de integridade contribuem para potenciar a desconfiança e minar a credibilidade organizacional dificilmente recuperável (Ruão & Silva, 2019). A honestidade, transparência, realidade e o fácil entendimento na comunicação ajudam a construir uma cultura organizacional transparente e saudável, baseada na confiança e lealdade. Quanto mais assertivas, verdadeiras, sensíveis, realistas, modestas, transparentes, as empresas forem na sua comunicação, melhor é a perceção que os *stakeholders* têm (Moura, apêndice 4, 2021). É nesta conjuntura, que se comprova igualmente a veracidade desta hipótese.

Para terminar, apresentam-se algumas considerações finais, nomeadamente, as limitações e contributos para investigações futuras neste âmbito.

Ao nível das limitações, importa referir a dificuldade e, posteriormente, a impossibilidade de contactar e agendar uma entrevista com o Diretor de Comunicação do Grupo EDP. Para colmatar esse impedimento, foi efetuada uma análise à comunicação digital da multinacional. Contudo, seria fundamental para a obtenção de uma maior número de dados, mais pertinentes e contextualizados sobre a atuação do profissional de Relações Públicas, perante a relação entre a Comunicação Estratégica, a Sustentabilidade Ambiental e a Ética Empresarial.

Apesar da limitação supramencionada, acreditamos que a presente investigação constitui um importante contributo para a reflexão académica e para o universo empresarial no que diz respeito à ética aplicada à comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental.

Neste sentido, sugere-se que para futuras investigações, seja considerada a perspetiva do profissional de Relações Públicas, de forma a melhor complementar a presente investigação. Por outro lado, será interessante aplicar também um questionário aos vários *stakeholders*, e cruzar as respostas, de forma a analisar os diferentes pontos de vista, com o intuito de verificar a perceção dos *stakeholders*, quanto à veracidade da contribuição deste tema para uma reputação positiva e sólida.

- Boechat, A.C., & Barreto, A.M. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 25 - 41.
- Bowen, S.A. (2007). *Ethics and Public Relations*. Disponível em <https://instituteforpr.org/ethics-and-public-relations/> [Consultado em fevereiro 12, 2021].
- Bowen, S.A. (2008). A state of neglect: Public Relations as “corporate conscience” or ethics counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20, 271–296.
- Bowen, S.A. (2016). Values, ethics, and professionalism in public affairs. In Harris, P., Fleisher, C., & Oldfield M. (Ed.). *The Handbook of Public Affairs*. (2ª ed.), 316 - 331.
- Brand Finance (2021a). *Portugal* 25. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/portugal> [Consultado em agosto 11, 2021].
- Brand Finance (2021b). *Global* 500. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/global> [Consultado em agosto 12, 2021].
- Broom, G.M., & Sha, B.L. (2013). *Cutlip & Center’s Effective Public Relations*. 11ªed. Pearson.
- Brown T., Dacin P., Pratt M., & Whetten D.A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106
- Bruce, S. (2020). *PR 2020 vision*. Disponível em: <https://www.stuartbruce.biz/2020/01/pr-2020-vision/> [Consultado em janeiro 9, 2021].
- Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*.
- Cabestre, S.A., Graziadei, T.A., & Filho, P.P. (2008). Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspetos teórico-conceituais e práticos. *Comunicação e Cultura*, 7 (13), 39 - 58.
- Carlomagno, M.C., & Rocha, L.C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7 (1), 173 - 188.
- Carroll, A.B., & Buchholtz, A. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (7ª ed.). London: South-Western Cengage Learning.
- Carroll, A.B., & Laasch, O. (2020). From managerial responsibility to CSR and back to responsible management. In Laasch, O., Jamali, D., Freeman, R.E. & Suddaby, R. (Eds.), *The Research Handbook of Responsible Management*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Casali, A. (2008). Ética e Sustentabilidade nas Relações Públicas. *Organicom*, 5 (8), 49 - 58.
- CIPR (2011). *CIPR Best Practice Guidelines for Environmental Sustainability Communications*. Disponível em https://issuu.com/cipr_uk_members/docs/environmental_sustainability_guidelines [Consultado em junho 27, 2021].
- CIPR (2016). *About Us: Professional Standards*. Disponível em https://cipr.co.uk/CIPR/About_Us/Professional_standards/CIPR/About_Us/Professional_Standards.aspx?hkey=653e8542-2926-4027-9af0-a092d4fcaa79 [Consultado em março 06, 2021].
- CIPR (2019). *What is PR?*. Disponível em https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64 [Acedido em janeiro 10, 2021].
- CIPR (2020). *State of The Profession 2020*. Londres: Chartered Institute of Public Relations.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Comissão das Comunidades Europeias (2015). *Fechar o ciclo—plano de ação da UE para a economia circular. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões*.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: Communication approach*. Wiley-Blackwell.
- CPD (2019). *CDP Climate Change Questionnaire 2019*. Disponível em: https://www.edp.com/sites/default/files/cdp_climate_change_2019_edp_final.pdf [Consultado em agosto 13, 2021].
- Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.M. (2000). *Effective Public Relations*. (8ªed.) New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G.M. (Eds.). (2006). *Effective Public Relations* (9ª ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications. In. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.
- DeFranzo, S. (2011). *What's the difference between qualitative and quantitative research?*. Disponível em: <https://www.snapsurveys.com/blog/qualitativevs-quantitative-research/> [Consultado em setembro 16, 2021].

- DeGeorge, R.T. (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics* (6), 201–211.
- DeGeorge, R.T. (2010). *Business ethics*. (7ª ed.). Boston, MA: Pearson.
- Delmas, M.A., & Burbano, V.C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Dias, C. (2000). *Pesquisa qualitativa: características gerais e referências*. Disponível em: http://www.paulorosa.docente.ufms.br/metodologia/Textos/Dias_Pesquisa_Qualitativa.pdf [Consultado em junho 11, 2021].
- Doorley, J., & Garcia, F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. London: Routledge.
- Dowling, G. (2016). *Winning the Reputation Game*. The MIT Press.
- Durães, P. (2021). António Félix da Costa já acelera pela EDP Comercial. *Meios e Publicidade*.
- Duarte, J. (2011). From the Stockholm Accords to communicative equations: a fresh look to public relations role in network organization. *Comunicação Pública: OpenEdition Journals*, 6 (10), 31-43.
- ECM (2020). European Communication Monitor 2020. Disponível em: https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2020-Results-ChartVersion.pdf [Consultado em janeiro 10, 2021].
- EDP (2016). 100 000 Seguidores no LinkedIn: Somos a empresa portuguesa com mais seguidores na rede social! Disponível em: <https://portugal.edp.com/pt-pt/noticias/2016/09/26/100-000-seguidores-no-linkedin> [Consultado em setembro 25, 2021].
- EDP (2018a). *Sobre nós*. Disponível em: <https://www.edp.com/en/edp> [Consultado em agosto 12, 2021].
- EDP (2018b). *Economia Circular no Grupo EDP*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/sustentabilidade/economia-circular> [Consultado em agosto 13, 2021].
- EDP (2018c). *Desempenho de Sustentabilidade*. Disponível em: [edp.com/en/sustainability-performance#dow-jones-index](https://www.edp.com/en/sustainability-performance#dow-jones-index) [Consultado em agosto 12, 2021].
- EDP (2018d). *Sustentabilidade*. Disponível em: <https://www.edp.com/en/sustainability> [Consultado em agosto 12, 2021].

- EDP (2018e). *Os nossos princípios*. Disponível em: <https://www.edp.com/en/edp/our-principles> [Consultado em agosto 12, 2021].
- EDP (2018f). *A ética na EDP*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/a-edp/etica-na-edp> [Consultado em agosto 13, 2021].
- EDP (2018g). *Changing Tomorrow Now*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/changing-tomorrow-now> [Consultado em agosto 22, 2021].
- EDP (2021). *A EDP é a única portuguesa na lista das empresas mais éticas do mundo*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/noticias/2021/02/23/edp-e-a-unica-portuguesa-na-lista-das-empr esas-mais-eticas-do-mundo> [Consultado em junho 30, 2021].
- Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2013). *Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?*. Em *Livro de Atas do 8º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências de Comunicação (SOPCOM)*, 1050-1057. Escola Superior de Comunicação Social: Instituto Politécnico de Lisboa.
- Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2014). *O Estudo de Caso em Relações Públicas: Investigação sobre a prática e para a prática profissional*. In Moura, C.P. & Ferrari, M.A. (Ed.). *A Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Metodologias entre a Tradição e a Inovação*. Porto Alegre: ediPUCRS, 86-101.
- Eiró-Gomes, M. (Org.). (2017). *A comunicação em organizações da sociedade civil: conhecimento e reconhecimento*. Plataforma Portuguesa das ONGD e Escola Superior de Comunicação Social.
- Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. (2020). *O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: algumas notas a partir da realidade portuguesa*. *Comunicação e Sociedade*, 89-107.
- ERSE (2021). *Síntese Mensal: Junho 2021*. Disponível em: https://www.erse.pt/media/1e5fptzg/202106_ele_rel_ml.pdf [Consultado em agosto 13, 2021].
- Ethisphere (2021). *The 2021 World's Most Ethical Companies: Honoree List*. Disponível em: <https://worldsmoethicalcompanies.com/honorees/> [Consultado em agosto 13, 2021].
- Fawkes, J. (2008). *What is public relations?* In A. Theaker (ed.), *Handbook of Public Relations*. London: Routledge.
- Farmer, Y. (2018). *Ethical Decision Making and Reputation Management in Public Relations*. *Journal of Media Ethics*, 33(1), 2–13.

- Ferreira, L.M. (2021). Estes são os grandes números da estratégia da EDP até 2025. *Eco Sapo*.
- Finger, C. (2012). Crossmedia e Transmedia: desafios do telejornalismo na era da convergência digital. *Em Questão, Porto Alegre, 18 (2), 121-132*.
- Fitzpatrick, K.R. (2002). Evolving standards in public relations: A historical examination of PRSA's codes of ethics. *Journal of Mass Media Ethics, 17(2), 89–110*.
- Flick, U. (2005). Métodos Qualitativos na Investigação Científica. *Lisboa, Monitor, 1-13*.
- Fombrun, C.J. (1996) Reputation: realising value from corporate image. *Harvard Business Review. Cambridge, M: Harvard Business School Press*.
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review, 5-13*.
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (2004) *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*. New Jersey: FT Prentice Hall.
- Frazão, P.A., David, J.D.S., & Costa, P. (2020). *Sustentabilidade Ambiental numa perspetiva energética e de negócio. Valores, Ética e Responsabilidade*. Disponível em: <https://www.ver.pt/sustentabilidade-ambiental-numa-perspetiva-energetica-e-de-negocio/> [Consultado em novembro, 2020].
- Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B., & Luz Soares, G.R. (2020). Concepts and Forms of Greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*. Springer Open.
- Furlow, N.E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics, 10 (6)*.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review, 4(4), 303–307*.
- Global Alliance for Public Relations and Communications Management (2002). *Benchmarking of codes of ethics in Public Relations*.
- Global Alliance for Public Relations and Communications Management (2010). *The Stockholm Accords*. Disponível em: <http://web.archive.org/web/20100714103439/http://www.wprf2010.se/wp-content/uploads/2010/05/Stockholm-Accords-final-version.pdf> [Consultado em janeiro 10, 2021].

- Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). Corporate social responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261–277.
- Hutton, J.G. (1999). The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Hutton, J.G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), 247–261.
- Hutton, J.G. (2007). Defining the Future of Public Relations. *Sphera Pública*, 7, 45-63.
- IABC (2021). *About Us*. Disponível em <https://www.iabc.com/about-us/> [Consultado em março 07, 2021].
- IPRA (2000). *Public Relations Society of America Code of Ethics*.
- IPRA (2021a). *IPRA's History*. Disponível em <https://www.ipra.org/history/ipras-story/> [Consultado em março 06, 2021].
- IPRA (2021b). *Origin of Ethics*. Disponível em <https://www.ipra.org/history/origin-of-ethics/> [Consultado em março 06, 2021].
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where old and new media collide*. New York University Press.
- Jorge, N.S. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, ESCS-IPL, Lisboa, Portugal.
- Kraemer, M.E.P. (2005). Responsabilidade Social Corporativa: Uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrónica de Ciência Administrativa* (4) 1, 1-50.
- KRC Research. (2020). The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now. Disponível em: https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2020/01/The-State-of-Corporate-Reputation-in-2020_executive-summary_FINAL.pdf [Consultado em janeiro 20, 2021].
- Lesley, P. (1997). *Lesley's Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: Contemporary Books.
- Lewis, P.V. (1985). Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics* (4), 377 - 383.

- Lima, J.M.R. (2014). *A Ética na Empresa: Qual o papel da ética na empresa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- Lubin, D.A., & Esty, D.C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41.
- Lyon T.P., & Montgomery, A.W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28 (2), 223–249.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 214–232.
- Marques, R.O. (2011). EDP suspende página do facebook para reavaliar estratégia nas redes sociais. *Meios e Publicidade*.
- Marques, R.O. (2021). Changing Tomorrow Now. A nova assinatura global da EDP. *Meios e Publicidade*.
- Marujo, N.A.M.G., & Miranda, S.M.L. (2016) Os novos desafios da comunicação na sustentabilidade e na responsabilidade social interna das organizações. *Atas da Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*.
- Moss, D., & DeSanto, B. (2011). *Public Relations. A managerial perspective*. London: Sage Publications.
- Neves, J. (2008). *Introdução à Ética Empresarial*. Cascais: Principia Editores.
- Oliveira, H. (2019). A ética tem de ser o “coração” do sistema de gestão. *Revista VER*.
- ONU (2021a). *Relatório mostra como crises ambientais colocam gerações futuras sob risco*. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2021/04/1748862> [Consultado em junho 30, 2021].
- ONU (2021b). *Why does energy matter?* Disponível em: <https://www.unep.org/explore-topics/energy/why-does-energy-matter> [Consultado em junho 30, 2021].
- Parlamento Europeu (2021). *Política ambiental da UE até 2030: uma mudança substancial*. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20210701STO07544/politica-ambiental-da-ue-ate-2030-uma-mudanca-substancial> [Consultado em setembro 14, 2021].

- Paluszek, J. (2010). *The Stockholm Accords: Developing a global program to shape PR's future*. Public Relations Society of America.
- Pasadeos, Y., Berger, B., & Renfro, R.B. (2010). Public Relations as a Maturing Discipline: An Update on Research Networks. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 136–158.
- Pereira, K. (2011). *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?*. (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, ESCS-IPL, Lisboa, Portugal.
- PRSA (2020). *APR: Accredited in Public Relations. Not just anyone can do what you do*. Disponível em: <https://www.praccreditation.org/apply/apr/> [Consultado em janeiro 16, 2021].
- PRSA (2021). *About Public Relations*. Disponível em: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> [Consultado em janeiro 10, 2021].
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição, Lisboa, Gradiva.
- Raposo, A.L. (2009). *Teoria dos Jogos: Um Instrumento para a Tomada de Decisão em Relações Públicas*. (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, ESCS-IPL, Lisboa, Portugal.
- Raposo, A.L. (2013). *Estratégia de Comunicação como um Processo de Tomada de Decisão: Uma Nova Abordagem na Compreensão da Formulação Estratégica em Relações Públicas*. (Tese de Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.
- Rocha, A. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. Porto: Vida Económica.
- RSO (2015). *Uma visão da Responsabilidade Social: Fazer bem, agindo melhor*.
- Ruão T., & Silva, S.M. (2019). A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações. In S.P. Sebastião & P. Martins (Ed.). *Ética em Comunicação: Reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Edições ISCSP.
- Ryabicheva, O. (2020). *The Future of Public Relations: A view from 2020*. Lund University: Campus Helsingborg.

- Sá-Silva, J.K., Jackson, R., Almeida, C.D., & Guindani, J.F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.
- Samoilenko, S. A. (2018). Subversion practices: from coercion to attraction. Em E. Bridgen & D. Verčič. (Eds.), *Experiencing public relations: international voices* (pp. 174–193). Abingdon, UK: Routledge.
- Santos, M.T., & Eiró-Gomes, M. (2015). Empresas cidadãs e comunicação: uma nova era no âmbito da responsabilidade social corporativa. In *Seminário Internacional da Comunicação, XIII, Rio Grande do Sul*. Brasil.
- Schreiber, E.S. (2011). *Reputation*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/reputation/> [Consultado em janeiro 19, 2021].
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003) Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530.
- Sebastião, S.P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública: OpenEdition Journals*, 7(12), 23-42.
- Sebastião, S.P. (2019). A Ética em Relações Públicas: dos códigos aos desafios práticos. In S.P. Sebastião & P. Martins (Ed.). *Ética em Comunicação: Reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Edições ISCSP.
- Silberhorn, D. (2019). Change leadership: the new thought leadership for climate challenge. *Internacional Public Relations Association*.
- S&P Global (2021). DJSI Index Family. Disponível em: spglobal.com/esg/performance/indices/djsi-index-family [Consultado em agosto 12, 2021].
- Superbrands (2020). EDP 2020. Disponível em: <https://superbrands.sapo.pt/2020/marcas/edp> [Consultado em agosto 13, 2021].
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. (2ªed.). London: Prentice Hall.
- TerraChoice (2010). *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition*.
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook* (2ª ed.). London: Routledge.
- Van Ruler, B. (2016). Public Relations: Too little emphasis on communication. *Communication Management Review*, 1, 6-27.
- Watson, T., & Kitchen, P (2008). *Corporate Communication: Reputation in Action*.

- Watson, T. (2014). IPRA Code of Athens—The first international code of public relations ethics: Its development and implementation since 1965. *Public Relations Review*, 40(4), 707–714.
- Werther, W.B., & Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a global environment*. SAGE Publications.
- White, J., & Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Singapore: The Economist Intelligence Unit.
- Woot, P. (2015). Responsible innovation. *Sheffield: Greenleaf Publishing Limited*.
- Yang, S.U., & Grunig, J.E. (2005). The effects of organization-public relationships outcomes on cognitive representations of organizations and overall evaluations of organizational performance. *Journal of Communication Management*, 9 (4) , 305—326 .
- Zhenzhong, M. (2009). The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future. *Journal of Business Ethics* (90), 255–265.

Apêndices

Apêndice 1: Guião da entrevista aplicada ao Dr. Eduardo Moura

Fonte	Questão
(Enquadramento)	Fale-nos um pouco de si e do seu percurso. Que cargo ocupa na EDP Portugal e quais são as funções que desempenha?
“(…) é inegável que o mundo está a enfrentar enormes desafios devido às alterações climáticas e, conseqüentemente, as questões ambientais surgiram como uma prioridade para as organizações” (Eiró-Gomes & Raposo, 2020).	Pode-se dizer que Sustentabilidade Ambiental é um fator preponderante no planeamento estratégico da EDP? Que fatores contribuíram para este posicionamento “verde” da empresa?
“São vários os fatores que justificam e motivam a implementação de uma estratégia de RSC pelas organizações. A Comissão das Comunidades Europeias (2001, p. 4) destaca: a) as preocupações e expectativas por parte da sociedade; b) os critérios sociais que cada vez mais influenciam as decisões individuais e institucionais de investimento; c) a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente fruto das atividade económicas; d) a necessidade de transparência das práticas organizacionais gerada pelos meios de comunicação social e pelas tecnologias modernas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).	Quais as principais motivações que sustentam o compromisso da EDP com a Sustentabilidade Ambiental? E qual a relevância deste compromisso para a multinacional?
“ (...) ao nível ambiental, considera-se que as organizações devem ser conduzidas pela eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar uma produção mais limpa e participar em atividades de cariz ambiental” (Marujo & Miranda, 2016).	Quais são as principais ações/iniciativas que a EDP desenvolve no âmbito da Sustentabilidade Ambiental? (internas e externas)
“as empresas atuais enfrentam desafios em relação aos seus <i>stakeholders</i> que são hoje mais informados, atentos, conectados, exigentes e voláteis. Cada vez mais têm interesse em aceder a informações que lhes permita ter uma visão global do comportamento das empresas” (Silberhorn, 2019).	A estratégia de Sustentabilidade Ambiental da EDP vai ao encontro do que os <i>stakeholders</i> querem / precisam? É feito um levantamento dessas necessidades?
“ (...) é importante ressaltar a importância da comunicação estratégica e da atuação dos profissionais de Relações Públicas no	Quais são as estratégias de comunicação de Sustentabilidade Ambiental que a EDP usa?

<p>sucesso dos objetivos organizacionais” (Cabestre <i>et al.</i>, 2008).</p>	
<p>“Pode-se observar que, num futuro próximo, Relações Públicas e a mudança social serão indissociáveis, uma vez que o compromisso autêntico das marcas com a responsabilidade social será um fator chave para o seu sucesso” (Ryabicheva, 2020).</p>	<p>Considera que a comunicação das ações/objetivos de Sustentabilidade Ambiental, contribui positivamente para a reputação da EDP?</p>
<p>“Ética empresarial e responsabilidade social das organizações são hoje dois conceitos cada vez mais indissociáveis e uma questão crucial para a sobrevivência organizacional” (Reimão, 2011).</p>	<p>Considera que a Sustentabilidade Ambiental e a Ética Empresarial, são dois conceitos cada vez mais indissociáveis? Porquê?</p>
<p>“Nós não interferimos diretamente na comunicação sobre o ambiente, mas o Código de Ética está no enquadramento de tudo” (Silva, apêndice 4, 2021)</p>	<p>O Código de Ética da EDP é uma das bases fundamentais das estratégias de comunicação da sustentabilidade ambiental? No geral, é considerado um documento essencial?</p>
<p>“cinco pilares éticos a considerar na prática da comunicação: <i>Tell the truth</i> (veracidade); <i>Do no harm</i> (negar qualquer índole maleficente); <i>Do good</i> (beneficência); <i>Respect privacy</i> (privacidade); <i>To be fair and social responsible</i> (justiça e responsabilidade social)” (Moss & DeSanto, 2011).</p>	<p>Quais os valores da ética imprescindíveis de considerar na comunicação estratégica da Sustentabilidade Ambiental?</p>
<p>“Comunicar o desempenho de forma regular e transparente, assegurando equilíbrio, compreensão e acessibilidade pelas partes interessadas, em particular pelas comunidades locais” (EDP, 2021).</p>	<p>Considera que a comunicação da Sustentabilidade Ambiental sustentada por valores da ética como: transparência, honestidade, de fácil entendimento e fundamentada com evidências, favorece a confiança e a lealdade dos <i>stakeholders</i>? A relação da marca com os <i>stakeholders</i> “exige” estes valores?</p>

Apêndice 2: Guião da entrevista aplicada à Dra. Manuela Silva

Fonte	Questão
(Enquadramento)	Fale-nos um pouco de si e do seu percurso. Que cargo ocupa na EDP Portugal e quais são as funções que desempenha?
“A EDP é também a única empresa portuguesa que integra, desde 2012, o World’s Most Ethical Companies, no ranking do Ethisphere Institute” (Marketeer, 2018).	A EDP é a única empresa portuguesa que há dez anos consecutivos faz parte das "World 's Most Ethical Companies. Que benefícios têm por fazer parte desse grupo de empresas?
“ (...) a RSC é uma extensão natural da ética, que estimula a lealdade e confiança dos <i>stakeholders</i> , e que pretende responder às suas necessidades, tornando-se um elemento chave e indispensável à gestão estratégica organizacional” (Ruão & Melo da Silva (2019).	A EDP faz uma avaliação da perceção dos <i>stakeholders</i> no âmbito da ética?
(Ética empresarial e responsabilidade social das organizações são hoje dois conceitos cada vez mais indissociáveis e uma questão crucial para a sobrevivência organizacional” (Reimão, 2011).	Em que medida considera que a Ética Empresarial associada à Sustentabilidade Ambiental é crucial para uma boa gestão da reputação organizacional?
“Perante os novos paradigmas de desenvolvimento social (...) esta realidade atravessa-se sem igual no contexto organizacional e exige uma atenção acrescida por parte de todas as empresas/instituições/associações” (Reimão, 2011).	Qual o papel e as principais responsabilidades do Departamento da Ética da EDP no âmbito da estratégia de comunicação sobre a sustentabilidade ambiental da EDP? Existe algum controlo/monitorização/supervisão?
“cinco pilares éticos a considerar na prática da comunicação: <i>Tell the truth; Do no harm; Do good; Respect privacy; To be fair and social responsible</i> ” (Moss & DeSanto, 2011).	Quais os pilares éticos imprescindíveis a considerar na comunicação da sustentabilidade ambiental?
CIPR (2011). <i>Best Practice Guidelines for Environmental Sustainability Communications</i> .	Existe na EDP algum guião / modelo ético, orientador, exclusivamente direcionado para comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental?
“Em primeiro, devem divulgar informações precisas, relevantes e úteis, em segundo lugar, devem ouvir a opinião e fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> para identificar informações relevantes à sua atuação no mercado e, em terceiro, devem divulgar relatórios e informações objetivas e verdadeiras sobre as suas atividades e políticas da organização” (Rawlins, 2009).	Que ferramentas/meios são disponibilizadas para auxiliar os <i>stakeholders</i> a identificar a essência ética da comunicação sobre a sustentabilidade ambiental?
-	Que conselhos poderá dar às empresas que ainda não integram a ética no dia dia-a-dia em geral e na comunicação em particular.

Apêndice 3: Transcrição da entrevista ao Dr. Eduardo Moura

Dr. Eduardo Moura: O conceito de Ética, é um conceito muito pouco discutido e assimilado, acho eu, em geral, em Portugal. Eu acho que se conversássemos à volta de uma mesa, várias pessoas, sobre o que é ética, íamos ficar com muitas notas e apontamentos interessantes, mas com uma grande dispersão de pontos de vista e de opiniões. Portanto, eu acho que a primeira dificuldade em relação à ética é nós, enquanto sociedade, não termos ideias claras sobre ética e, sobretudo, não termos ideias claras sobre as fronteiras entre a ética e a lei; entre a ética e a moral; entre a ética e a conveniência. Enfim, nós não temos essa discussão arrumada nem do ponto de vista das fronteiras com assuntos que estão correlacionados. Pronto, isso é um tema difícil.

Segunda coisa, quando nós questionamos o tema da Ética à luz da comunicação, ou seja, quando nos questionamos se a comunicação segue a ética, isso escancara-nos a porta para novas dificuldades. Fazendo a pergunta: agora vou fazer esta comunicação, isto obedece aos princípios éticos? Isso tem dificuldades, porque “ética” supõe a verdade, claro que sim, mas supõe hierarquias de valores. Coisas que são primeiro e coisas que são depois. Ora, quando uma empresa comunica, deveria especificar não qual é o seu posicionamento ético em geral (do género: em comprometo-me a ser ético, transparente e honesto), mas qual é a sua hierarquia de valores. Quais são os valores que estão acima uns dos outros. Por exemplo, se eu tenho a obrigação de entregar uma pizza em 10 minutos, o que está primeiro? Entregar a pizza em 10 minutos, ou reduzir a probabilidade de eu ter um acidente de mota? Uma empresa de entregas ao domicílio, deveria ter um posicionamento ético específico para os seus riscos. Não devia ser só um posicionamento ético em geral. Não devia ser só “eu cumprio a lei” e sou contra aqueles que não cumprem. “Eu estou moralmente alinhado com o bom senso ou o senso comum”. Ética só tem interesse discutir, quando nós discutimos ética do ponto de vista do dilema. Ou seja, a discussão da ética é uma discussão sobre o dilema. Não é uma discussão abstrata sobre um posicionamento geral de bom comportamento. A Ética é, por exemplo, na Faculdade de Direito, logo nos primeiros anos, na introdução ao Direito, houve uma história que eu fixei. Não é que eu tenha andado em Direito, mas fixei esta história: uma pessoa que era uma pessoa que está sozinha e assiste a um incêndio num edifício e, nesse edifício, está a Mona Lisa, um tesouro incalculável e um bebe indefeso, e a pessoa só tem a hipótese de salvar uma das três coisas. Qual é que salva? Portanto, a ética está relacionada com a hierarquia das coisas. Tem haver com dilemas e não com posições gerais. E este aspeto tem estado relativamente marginalizado no debate, ou na perceção das

peças. Por isso é que eu acho que as pessoas em geral acham que a ética é bom comportamento. Mas bom comportamento é o quê? É não levantar a voz? É não roubar? Se calhar, éticamente, há ocasiões que eu tenho de roubar. Depende da relação e do dilema que eu tenho. Portanto, isto é para eu me posicionar a minha opinião pessoal sobre a ética ser um tema muito difícil.

Depois, isso não quer dizer que eu possa abdicar de tratar o tema. Lá por ser um tema difícil, não quer dizer que eu possa abdicar de tratar dele e de evoluir com ele. Portanto, independentemente da qualidade do posicionamento e das práticas éticas de cada empresa, é normal e expectável, que as empresas tenham um Código de Ética, um compromisso ético, em relação ao qual se posicionam e, de alguma maneira, são responsáveis por cumprir com esse compromisso/código. Normalmente um Código de Ética evolui com os problemas, ou seja, o Código de Ética é tipicamente evolutivo e tende-se a densificar com o tempo. De alguma maneira, eu diria que os Códigos de Ética são documentos evolutivos que tendem a corrigir situações. Os Códigos de Ética, a meu ver, não fazem antecipação de problemas, são mais reativos do que proativos. Uma antecipação de um problema é por exemplo eu questionar se em situação de teletrabalho eu não estou a favorecer violações de princípios éticos. Mas normalmente as pessoas só reagem depois do problema já ter ganho uma dimensão grande.

O terceiro ponto é a comunicação empresarial. Eu distinguiria dois tipos de comunicação. É útil não olharmos para a comunicação como não sendo uma coisa só. A comunicação é muito diversa, tem elementos muito diversos e, convém, que possamos completar a palavra “comunicação” com, por exemplo, comunicação institucional, comunicação de produtos, comunicação interna... Portanto, esse é um ponto relevante. Quando estamos a fazer comunicação de produtos ou serviços, tipicamente, do lado do *selling*, aquilo que são os princípios geralmente aceites é: eu não fazer uma comunicação enganosa; eu alertar para usos inconvenientes do meu produto/serviço; ou eu alertar para as consequências negativas do meu produto/serviço. Tipicamente é isto. Mas hoje começa a ser exigido que eu esteja a comunicar o meu produto/serviço informando igualmente a minha pegada social e ambiental. Portanto, eu acho que nós estamos a viver uma trajetória em que o princípio ético que está por trás, é que a responsabilidade ética das empresas não está circunscrita às suas atividades próprias, mas está alargada a toda a esfera da sua decisão, no pós-venda e na compra.

Em termos éticos, o paradigma que se está a solidificar, é um paradigma em que toda a responsabilidade ética de uma empresa vai ao longo de toda a sua cadeia de fornecimento. Claro que nós temos exemplos sobre isso muito vivos, como a história do trabalho infantil na Nike, entre outros, que não é representativo da verdade, mas é ilustrativo e está muito na cabeça das pessoas, portanto, é bom termos isso presente. Mas o que é facto é, quando eu vendo qualquer coisa que tive de fabricar, eu não só tive responsabilidade nas condições operacionais em que eu atuava, mas também, no escrutínio que fiz, ou não fiz, sobre o que comprei. E, portanto, quando estou a comunicar alguma coisa de forma ética, eu devo informar verdadeiramente sobre as características, os preços, as condições, etc., não devo esconder as entrelinhas, devo avisar sobre os riscos de utilização indevida, informar sobre as condições de tratamento do resíduo, informar sobre a pegada carbónica/ambiental/social que o meu produto ou serviço tem. Acho que são estes tópicos que vão densificar aquilo que se chama uma comunicação de produto e serviço ética. Não é exatamente igual, mas é parecido, quando eu estou a comunicar institucionalmente, ou seja, estou a comunicar a minha corporação ou quando estou a comunicar internamente.

Qual é, apesar de tudo, o risco principal na comunicação a que eu tenho assistido? É o autor da comunicação (ex: a empresa) manifestar vaidade naquilo que está a escrever. A manifestação de vaidade, não sendo uma questão propriamente ética mas da esfera da moral, é um elemento que normalmente convive com comportamentos não éticos. E por outro lado, é uma comunicação que tende a ser enganosa, no sentido em que enfatiza um determinado aspecto e o adjectiva. Que é uma coisa que nós em comunicação não devemos fazer. Não devemos usar adjetivos.

Entrevistador: Fale-nos um pouco de si e do seu percurso. Que cargo ocupa atualmente na EDP e quais são as principais funções que desempenha?

Dr. Eduardo Moura: Eu trabalho na Direção de Sustentabilidade, que é uma Direção Corporativa. Ou seja, que agrega e olha para todas as unidades de negócio e trabalha diretamente com o Conselho de Administração. Trata de todos os temas da sustentabilidade, desde o ambiente, à prevenção e segurança, passa um bocadinho pela ética, pelo reporting, pelas políticas. Mas sobretudo, o que a Direção tem de fazer é olhar ao seu redor, ver quais são os temas que preocupam os *stakeholders* não corporativos, nós chamamos a isso o exercício da materialidade, trazer esses temas para dentro da organização, preparar políticas

e procedimentos e promover a sua implementação. Portanto, fazer a advocacia de novas políticas ou alterações a políticas, novos temas ou alterações a temas já existentes. Eu em especial, acompanho tudo o que é cadeia de fornecimento, a ética, os direitos humanos, o investimento social (donativos), os objetivos de desenvolvimento sustentável, portanto, é uma área económico-social da sustentabilidade.

Entrevistador: Pode-se dizer que Sustentabilidade Ambiental é um fator preponderante no planeamento estratégico da EDP? Que fatores contribuíram para este posicionamento “verde” da empresa?

Dr. Eduardo Moura: Sim, claramente. Por duas razões, primeiro porque no setor da energia os impactos ambientais são visíveis, sempre. Não há hipótese nenhuma deles não existirem. Existem sempre, sempre. Seja com velhas ou novas tecnologias. Porquê? Porque supõem infraestruturas, logo há impacto ambiental direto, já para não falar de impactos ambientais indiretos que são aqueles que acontecem a montante, através da cadeia de fornecimento, e aqueles que acontecem a jusante, através da cadeia de cliente. O cliente não gera resíduos da eletricidade, mas os equipamentos que utiliza gera resíduos. A responsabilidade direta não é da EDP, mas há, claramente, um efeito da disponibilização de um recurso. Por outro lado, um cliente quando queima gás, no fogão, ele é que está a fazer as emissões, não é a EDP, mas há de facto um impacto climático nessa dimensão.

Portanto, há dois tipos de responsabilidade e de impacto, os diretos e os indiretos, sem dúvida. Depois, dentro do tema ambiental, já para além do tema ambiental há o tema climático. O tema climático para além de ser um tema ambiental é, sobretudo, um tema social. Porque as alterações climáticas impactam, sobretudo, o nosso modo de vida.

Portanto, respondendo à pergunta, sim porque a EDP tem, naturalmente, impactos ambientais porque produz infraestruturas e comercializa energia. Mas, adicionalmente, a EDP também tem oportunidades de negócio, de crescimento, que está relacionado com a sua capacidade de fornecer energia renovável e eletrificação do consumo. Portanto há aqui duas dimensões, uma de responsabilidade da pegada, e uma outra que tem haver com as oportunidades de crescimento do negócio.

Portanto, as alterações climáticas são uma grande oportunidade de negócio para a EDP. Nesta perspetiva mais ampla do conceito ambiental. Portanto, onde nós nos destacamos é precisamente no tema climático.

Nós, em 2006, começamos a investir em energias renováveis. O tema das alterações climáticas ainda não era um tema das primeiras páginas, era ainda um tema só de alguns. Não de todos. O que é que nós vimos na altura? Vimos que ia ser uma tendência. Não esperamos pela conclusão universal e antecipamo-nos. Estamos há 15 anos nisto.

Entrevistador: Quais as principais motivações que sustentam o compromisso da EDP com a Sustentabilidade Ambiental? E qual a relevância deste compromisso para a multinacional?

Dr. Eduardo Moura: Este é um tema que tem vindo a evoluir, não só dentro da EDP, mas globalmente. Os temas mais salientes que tem muito haver com a EDP são os relacionados com: 1) O impacto das turbinas eólicas na espécies voadoras; 2) O tema da longa extensão de sistema fotovoltaicos porque cria zonas térmicas e pode criar cortes em ecossistemas; 3) A reciclagem das pás das torres eólicas, porque são feitas de fibra de vidro, como as pranchas de surf, e atualmente não há tecnologias que consigam reciclar a fibra de vidro. Uma pá é o elemento mais frágil de uma torre eólica e é substituída por duas ocasiões, por manutenção preventiva, ou seja, ao fim de x tempo, ou quando há alguma avaria ou defeito. Depois o problema é: onde se deita fora? E esse é um grande problema porque quando estamos a falar de meia dúzia de torres eólicas ninguém se incomoda, mas quando pensamos nos milhões de torres que vão ser construídas o cenário é outro. Portanto, existe a dimensão da biodiversidade, ligada às infraestruturas, e a dimensão resíduos, especialmente das pás.

Em relação à relevância, a resposta politicamente correta, mas também verdadeira, é: uma coisa é relevante quando para além da conversa ela é um critério nos processos de decisão. Porque eu posso dizer que é muito relevante, mas se o tema não for um dos critérios do processo de decisão, então ela não está a ser relevante na prática.

E o problema ético que pode surgir é se é ético eu estar a fazer torres eólicas não garantindo a reciclagem das pás. Esse é o dilema. Portanto eu posso ter um belo compromisso ambiental, mas o facto é que eu estou a fazer parques eólicos sem ter resolvido o problema da não reciclagem das pás.

Entrevistador: Quais são as principais ações/iniciativas que a EDP desenvolve no âmbito da Sustentabilidade Ambiental? (internas e externas)

Dr. Eduardo Moura: Há duas famílias de atuação, uma está relacionada com a implementação e utilização do sistema de gestão ambiental. O sistema de gestão ambiental, é um sistema baseado na ISO 14000 e define muita coisa como políticas, o tratamento de resíduos, os processos de comunicação, de decisão, de validação e a extensão disso aos critérios de compras... O sistema de gestão ambiental é aquilo que implementa, verdadeira, a estratégia ambiental. Não venham cá dizer outras coisas, se não houver sistema de gestão ambiental, não há critérios ambientais que sobrevivam, sobretudo na organização como a EDP com cerca de 12000 pessoas. Portanto, isto tem de ter estrutura, uma hierarquia, procedimentos, normas, auditorias, verificações, metas, objetivos. Esse é o verdadeiro compromisso e a verdadeira dinamização.

Depois, há uma família de coisas que são aqueles temas que ainda não estão internalizados. Que são temas que ainda nos desafiam. E aí, aquilo que fazemos é entrar em discussões ou em capacitação, nomeadamente, no plano internacional. Estar nos fóruns certos onde os temas difíceis e novos são discutidos, estar no tema da discussão internacional da reciclagem das pás, por exemplo. Claro que depois também há e nós participamos em workshops.

Mas o essencial é, nos temas que podem ser postos em operação, é através do sistema de gestão ambiental, nos sistemas que ainda não podem ser postos em operação, nós temos de participar diariamente nos fóruns internacionais, aceitando responsabilidades, fazendo investigações, com financiamentos. É isto que faz a diferença.

Entrevistador: A estratégia de Sustentabilidade Ambiental da EDP vai ao encontro do que os *stakeholders* querem / precisam? É feito um levantamento dessas necessidades?

Dr. Eduardo Moura: Claro que é feito, com aquilo que nós chamamos a materialidade, conforme falámos. Mas há uma segunda camada, porque aquilo que é material para a maioria, pode ser irrelevante para minoria, e vice-versa. O que eu quero dizer com isto é que na comunidade local o tema da água pode ser um tema chave e, se calhar, para os outros *stakeholders* todos é um tema irrelevante. Portanto tem de haver um balanço entre a atenção dada à particularidade e aquilo que é a generalização da opinião dos *stakeholders*.

Nós achamos que os *stakeholders* estão satisfeitos com aquilo que a EDP faz nas áreas ambientais por duas razões: 1) porque formalmente somos reconhecidos pelas nossas normas, políticas, procedimentos; 2) porque nós não temos reclamações reais de

stakeholders em relação aos nossos procedimentos ambientais. Nós disponibilizamos mecanismos de reclamação permanentes e não temos reclamações ambientais.

E isso é que nos dá a prova de que estamos a fazer bem. Porque temos auscultação permanente, não estamos a pensar só na opinião da maioria e somos muito atentos às reclamações.

Perguntar aos *stakeholders* o que eles precisam é uma pergunta tão aberta e tão sujeita a interpretações diferentes que muitas vezes é uma pergunta que não deve ser feita. O que deve ser feito são perguntas mais específicas, mais próximas do concreto, como por exemplo: em relação ao stakeholder local, perguntar se quando foi feito este parque eólico os resíduos foram colocados no sítio certo? Houve reclamações relativas a desvio de recursos de água? a mortalidade de aves? Ou seja, as perguntas devem ser mais objetivas e mais concretas, à procura do problema mesmo.

Entrevistador: Quais são as estratégias de comunicação de Sustentabilidade Ambiental que a EDP usa?

Dr. Eduardo Moura: Se for ao site, percebe-se perfeitamente isso. As estratégias atuais estão fundamentalmente relacionadas com as alterações climáticas, assumindo uma grande responsabilidade no tema da promoção da biodiversidade e uma estratégia de circularidade dos resíduos que não está resolvida mas que está em progresso. Portanto, *no net loss*, completamente, na biodiversidade, encontrar solução para a economia circular e clima, clima, resiliência e energia renovável. Outros modos de vida menos emissores de CO₂. Portanto, está tudo muito concentrado aqui. É basicamente isto, não estamos a inventar a roda, estamos a insistir na mesma tecla.

Entrevistador: Considera que a comunicação das ações/objetivos de Sustentabilidade Ambiental, contribui positivamente para a reputação da EDP?

Dr. Eduardo Moura: Eu diria que a reputação da EDP, hoje em dia, está muito dependente disso. Ou seja, já não é um adicional, a conversa já começa logo por aí. É o que faz a diferença. E nós estamos convencidos que isso vai acontecer a toda a gente.

Entrevistador: Considera que a Sustentabilidade Ambiental e a Ética Empresarial, são dois conceitos indissociáveis? Porquê?

Dr. Eduardo Moura: Sim, mas isto está relacionado com a forma como arrumamos as coisas. Eu acho que o armário é a Ética e o Ambiente é uma gaveta do armário. Eu acho que é uma hierarquia. Quando eu digo: “comprometo-me nas minhas operações a não produzir impactos negativos ambientais”, Isto que eu estou a dizer é um princípio ético. Pode ser um compromisso ambiental, mas é um princípio ético. Porque ética não é cumprir a lei. Quanto muito, cumprir a lei é uma das gavetas da ética. Portanto, os princípios ambientais, são princípios éticos.

Entrevistador: O Código de Ética da EDP é uma das bases fundamentais das estratégias de comunicação da sustentabilidade ambiental? No geral, é considerado um documento essencial?

Dr. Eduardo Moura: Quer dizer, as coisas estão agarradas, mas o Código de Ética é uma peça muito extensa e diversa. Lá está, é um armário com muitas gavetas. Eu tenho de agarrar no armário ambiental para comunicar. O código de ética é, sobretudo, uma peça para dar consistência a tudo, e ele próprio tem de ser comunicado. É uma condição necessária, mas não é suficiente para fazer uma boa comunicação ambiental. Entrevistador: E existe algum documento interno que dê apoio e orientação à comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental? Dr. Eduardo Moura: Não, nem sei se faz sentido. Porque assim, sempre que eu fizesse uma comunicação teria de ter uma peça específica para cada tema. E o que eu devo ter são princípios que se aplicam a qualquer tipo de comunicação. Porque senão já chegamos ao nível da linguagem e a ética não tem de definir a linguagem, mas os princípios da linguagem. Agora, obviamente, que quando estamos a comunicar ambiente temos de escolher certos conceitos, certas palavras, mas isso já não está no domínio da ética, mas sim no domínio do rigor.

Entrevistador: Quais os valores da ética imprescindíveis de considerar na comunicação estratégica da Sustentabilidade Ambiental?

Dr. Eduardo Moura: Os princípios são gerais. Mas o que eu queria enfatizar é que os princípios não podem resumir-se exclusivamente aos princípios gerais. Eu posso dizer: eu comprometo-me a não produzir impactos negativos ambientais. Mas agora eu tenho de

perguntar: mas na tua atividade concreta, quais são esses impactos possíveis? Por exemplo, as águias. Então eu tenho de dizer que me comprometo a proteger as águias.

A diferença está entre o compromisso genérico e o compromisso específico associado aos riscos reais. Entrevistador: E na EDP existe um forte compromisso com a transparência? E existem muitos relatórios e muitos outros documentos disponíveis para quem quiser consultar. Dr. Eduardo Moura: Existe muita coisa mesmo. E de alguma maneira podemos dizer que o fazemos bastante bem porque somos reconhecidos por isso. Mas também, todos nós temos um sentido crítico e achamos que podemos melhorar em muitas dimensões. Portanto, isto é uma *never end story*.

Entrevistador: Considera que a comunicação da Sustentabilidade Ambiental sustentada por valores da ética como: transparência, honestidade, de fácil entendimento e fundamentada com evidências, favorece a confiança e a lealdade dos *stakeholders*? A relação da marca com os *stakeholders* “exige” estes valores?

Dr. Eduardo Moura: Para mim isso é completamente óbvio. Quanto mais assertivos, verdadeiros, sensíveis, realistas, modestos, transparentes, nós formos, melhor é a perceção que as pessoas têm de nós. Acho eu, mas isso é uma opinião minha.

Eu acho que uma parte importante e significativa da sociedade está nesta onda, nem todos com a mesma profundidade, alguns mais superficiais, outros menos conhecedores, outros mais a pensar no imediato, e outros a longo prazo, alguns a pensar mais no seu “quintal”.. Mas eu acho que este tema já não vai sair das nossas conversas. Portanto, tem tendência a aumentar o conhecimento e o saber sobre o assunto, claramente.

Apêndice 4: Transcrição da entrevista à Dra. Manuela Silva

Entrevistador: Fale-nos um pouco de si e do seu percurso. Que cargo ocupa na EDP Portugal e quais são as principais funções que desempenha?

Dra. Manuela Silva: Eu sou licenciada em Economia há muitos anos, no curso de 1978, do Instituto Superior de Economia da Universidade Técnica de Lisboa. Apesar de ter um curso de Economia, trabalhei desde sempre mais ligada à área da gestão empresarial.

Estou na EDP há cerca de 22 anos onde assumi até 2018 funções de gestão em várias empresas do Grupo. Fui administradora na Edinfor, uma empresa na área de tecnologias da informação que a EDP tinha e que, posteriormente, foi vendida. Portanto o meu primeiro contacto com a EDP foi através dessa empresa. Depois fiz parte do Conselho de Administração de uma empresa de “serviços partilhados”, a EDP Valor, que assegurava um conjunto de serviços centralizados para prestar às várias empresas do Grupo, tais como contabilidade, recursos humanos, formação e manutenção, entre outros. Depois estive durante cerca de 12 anos, numa empresa também de “serviços partilhados” mas na área comercial. Considerou-se, na altura, em meados de 2006, que fazia sentido ter também para os serviços comerciais uma empresa que os centralizasse e os assegurasse no Grupo, e foi isso que nós durante muito anos fizemos. No fundo, a preparação de toda a liberalização do setor da energia, nomeadamente, e também o lançamento do negócio dos serviços de energia. No início, a EDP era uma empresa que apenas comercializava eletricidade; depois, acrescentou o gás natural e mais tarde os serviços de energia. Portanto, esse apoio ao crescimento do negócio global da energia também foi feito através desta empresa que se chamava EDP Soluções Comerciais. Neste momento ela também já foi extinta e os serviços comerciais foram incorporados nas várias empresas. Portanto, passada uma fase de consolidação do negócio comercial, e passados 15 anos, entendeu-se que fazia sentido transferir os serviços para as empresas próprias e, por outro lado, indo também ao encontro de exigências regulatórias. Nós temos uma entidade reguladora do setor energético que define um conjunto de regras sobre o que deve ser serviço comercial liberalizado e serviço comercial regulado. Nós ainda temos uma empresa que comercializa energia na área regulada, a EDP Serviço Universal, e toda a gestão das redes também é regulada. Portanto, nessas empresas reguladas, a entidade reguladora também pretendia que elas tivessem os seus serviços comerciais próprios, portanto, com a evolução dos tempos deixou de fazer sentido ter os serviços comerciais partilhados, e hoje esses serviços já foram transferidos para as várias empresas de negócio. Eu ainda participei nessa descentralização, no fundo, eu participei na montagem e na desmontagem da empresa. É sempre algo estranho. Já quando estive na Edinfor também tive a experiência de primeiro montar e depois desmontar a empresa, quando foi vendida. São experiências interessantes, mas um bocadinho dolorosas, sobretudo quando nós nos dedicamos muito à construção e depois temos de desmontar o que construímos, e muitas vezes colocá-la nas mãos de outras pessoas. Portanto, é alvo de algum sofrimento, devo dizer. Destruir o que se construiu nunca é fácil.

Mas depois, no final de 2018, a EDP Soluções Comerciais já estava quase a terminar, e o Presidente do Conselho de Administração, na altura o Dr. António Mexia, convidou-me para Provedora de Ética. Considerando que eu tinha muitos anos de empresa, um bom conhecimento dos negócios em geral e que eu era uma pessoa bastante ligada às pessoas, sempre fui reconhecida como uma pessoa com uma boa ligação com o lado humano da gestão, considerou-se que eu poderia ser a Provedora de Ética.

A EDP tem a figura do Provedor de Ética desde 2009. Não há muitas empresas que tenham esta solução organizativa, mas há algumas que têm. Penso que em Portugal, “Provedor de Ética” propriamente não existe. Existe noutras empresas internacionais. Creio que na SONAE existe um Provedor, com uma função mais abrangente, que engloba tanto a Ética como o Cliente. Na EDP também existe um Provedor do Cliente.

A EDP sempre foi uma empresa com a vocação de serviço público. Foi constituída para eletrificar o país, para levar a eletricidade a uma grande parte da população que, na altura do 25 de Abril, ainda não tinha acesso a eletrificação e ao desenvolvimento que ela permite. Portanto, todo esse trabalho de preparação, modernização e eletrificação do país, foi constituído com o impulso desta grande empresa que se criou, a EDP. Ou seja, a própria missão de serviço público - porque a eletricidade é um bem essencial - fez sempre da EDP uma empresa preocupada com as comunidades, com os seus trabalhadores e com as pessoas em geral. Quando se criou a EDP foram contratados trabalhadores das mais diversas entidades, havia pessoas que trabalhavam nas Câmaras, nas Autarquias, e que estavam ligadas às áreas da energia, e todos esses trabalhadores também passaram para a EDP. A EDP chegou a ter mais de 20.000 trabalhadores no seu início.

Portanto, a EDP teve sempre muito essa preocupação com as pessoas, quer com as suas (internas), quer com as comunidades a quem servia. Eu não estava na EDP nessa altura, mas acredito que a ideia de criar esta função de Provedor de Ética esteve também relacionada com esta missão de serviço público da própria empresa e da sua origem.

Até 2018 houve dois Provedores, dois homens, e como atualmente estamos na Era das senhoras e do respeito pela diversidade penso que, por um lado, eu tinha características para exercer esta função e por outro, como sou mulher e estávamos na altura de dar um “tom feminino à gestão”, acredito que esse facto também tenha pesado na decisão. E bom, desde 2019 eu assumi estas novas funções, de Provedora de Ética, não só de Portugal, mas de todo o universo EDP (com ligeiras diferenças organizativas no Brasil).

A escolha das pessoas para esta função está relacionada com o perfil pessoal e com a própria experiência na empresa. Nas funções de administração que assumi nas empresas da EDP, também tive sempre a responsabilidade pela área dos recursos humanos, portanto, por tudo isto, eu era uma pessoa que naturalmente poderia assumir esta função.

Na altura, quando fui convidada, não estava a acreditar que fizesse sentido, mas tem sido uma experiência muito interessante. É desde logo uma honra, a EDP e as empresas em geral, convidarem as pessoas para serem os seus Provedores de Ética. É sempre, certamente, uma honra. Tem sido uma função e uma experiência muito interessantes, diferentes daquelas que tive toda a vida, que foram mais no âmbito operacional, muito ligada aos serviços, com muita operação e muita logística. Quando agora vejo as pessoas a ficarem muito sensibilizadas com o Vice-Almirante Gouveia e Melo, penso sempre que eu gostava de fazer aquilo que ele está a fazer, porque eu tenho muita experiência de logística, portanto, acho sempre muito interessante vê-lo a falar e explicar coisas que faz acontecer. Eu montei imensos projetos complicadíssimos que envolviam muitas pessoas, muitos sistemas, e realmente era aí que eu tinha experiência, mas esta experiência de ser Provedora de Ética é também muito curiosa e muito interessante.

No fundo nós temos uma função através da qual qualquer parte interessada da EDP se pode dirigir a nós. Seja através do portal, do e-mail, do telefone, há quem me envie cartas... há de tudo. Eu procuro que as pessoas usem o portal, mas às vezes não é assim que acontece. Portanto, qualquer pessoa, desde trabalhadores, clientes, fornecedores, que sentir que a EDP não está a cumprir com o seu Código de Ética, pode dirigir-se ao Provedor, que tem a missão de procurar compreender a situação, qual o problema da pessoa, se pode servir, ou não, de interlocutor para facilitar a comunicação. Portanto, o Provedor não resolve, mas é uma figura de facilitador, de “interpretador”, de ajudar as pessoas a compreender os vários pontos de vista sobre os quais sempre se podem analisar os problemas. Porque, por vezes, as pessoas têm uma perspetiva só do seu ponto de vista e não dos outros. Aliás, a Ética é muito isso, é fazer com que as pessoas se coloquem no papel do outro. E portanto, isso é realmente muito interessante. Esse é o lado mais relevante da função de Provedor.

Mais tarde, a EDP criou um Gabinete do Provedor de Ética, para poder desenvolver outro tipo de atividades relacionadas com a Ética. Eu sou também Diretora desse Gabinete, acumulando as funções de Provedor. E é no âmbito dessa Direção que eu desenvolvo outro tipo de atividades como a elaboração de um Programa de Ética, onde são identificados um

conjunto de objetivos que nós queremos para a Ética Empresarial da EDP e é em função desses objetivos que definimos um plano de iniciativas que vai desde temas de melhorias ao nível organizacional, melhorias de procedimentos, formação. Formação em Ética é uma área que eu trabalho muito. Portanto eu acumulo essas duas funções, por um lado de Provedora de Ética, que é quem procura estabelecer a ponte entre quem tem alguma queixa e a própria empresa, no fundo procura que os problemas que identifica se resolvam. Mas o Provedor não tem funções executivas, não decide, a única coisa que faz é criar condições para que se compreenda aquela queixa, ver se essa queixa tem fundamento ou não, e se tiver fundamento, procurar junto das empresas da EDP ou Direções Corporativas soluções que vão ao encontro dos problemas que foram levantados. Há temas de assédio, de conflito de interesses, enfim... há várias problemáticas que acontecem. Embora tenhamos também um Provedor de Cliente, às vezes há temas que colocam em causa a nossa relação de confiança com os clientes, aquela que nós dizemos que é a base da nossa contratualização. E quando são casos em que há alguma coisa que aconteceu e que correu muito mal na relação entre o cliente e a EDP, eu por vezes intervenho, ajudando sobretudo para retirar consequências e para que as pessoas do nosso lado também percebam o que não devem fazer. Mas nunca, propriamente com o objetivo de resolver operacionalmente os problemas, porque essa não é a minha missão enquanto Provedora de Ética.

Entrevistador: A EDP é a única empresa portuguesa que há dez anos consecutivos faz parte das “World’s Most Ethical Companies”. Que benefícios têm por fazer parte desse grupo de empresas?

Dra. Manuela Silva: Como todos os *ratings* e de uma maneira geral, é importante para as empresas que os seus investidores e *stakeholders* a possam distinguir e, para isso, é bom que haja algo do tipo selos de certificação, de reconhecimento. Enfim... eu não gosto muito de usar essa expressão mas, na verdade, o estar no Dow Jones ou estar na *Ethisphere*, que é esta entidade de que estamos aqui a falar no “World’s Most Ethical Companies”, obviamente que para os investidores, para quem nos avalia, para quem olha para nós no sentido de perceber que tipo de colaboração e investimento é que a EDP merece, obviamente que este tipo de reconhecimento é muito importante. O Instituto *Ethisphere* é reconhecido internacionalmente e tem condições de dizer se as empresas que avalia cumprem ou não cumprem os princípios Éticos de uma maneira rigorosa. Não é só coisas vagas e conceptuais, é também do ponto de vista prático, em que medida é que a empresa de

facto enuncia e depois pratica determinado tipo de princípios em matéria de Ética. É isso que o *Ethisphere* reconhece. É isso que ser reconhecido como uma das empresas mais éticas do mundo significa.

Ou seja, respondendo à sua pergunta, o primeiro grande benefício é o reconhecimento internacional por parte de quem nos avalia externamente, que nós de facto somos uma empresa que faz as coisas bem, que respeita os seus *stakeholders*, os seus colaboradores, clientes, acionistas, os fornecedores, comunidades, que se preocupa com o ambiente e com a integridade; que cumpre princípios de integridade rigorosos; que não tem corrupção; que não tem conflito de interesses; que se preocupa quando define os seus produtos e serviços com o impacto que eles têm na sociedade, se isso é interessante ou não para os clientes, ou se é só para ganhar dinheiro... Enfim, relativamente a tudo o que são os temas que tornam a empresa sã no ponto de vista da sua atuação. No fundo é se a forma como a empresa atua é ética. Então esta entidade – o *Ethisphere* - tem condições de dizer ao mundo que esta empresa, de acordo com um conjunto de critérios rigorosos, efetivamente merece essa distinção, porque realmente atua bem para com todas as suas partes interessadas. Portanto, é uma empresa completa, que não só se preocupa com os resultados económicos e financeiros, mas também com o respeito por todos os outros com que interage. É isto que o *Ethisphere* distingue e, com esse reconhecimento, permite que quem nos avalia, nos considere com confiança. E isso é importante, naturalmente, para o futuro da empresa, para a sua sustentabilidade e para o seu desenvolvimento. Eu diria que este é o benefício mais importante e aquele que é mais visível.

Há, contudo, um outro benefício que eu nunca me canso de evidenciar. O questionário que o *Ethisphere* nos envia todos os anos é tão exigente que obriga toda a empresa a melhorar profundamente. Portanto, de facto, nós somos reconhecidos há nove anos enquanto WMEC, mas isto não quer dizer que nós tenhamos 100% de tudo aquilo que nos é pedido, completo e bem feito. Temos, com certeza, muito mais do que 80%, ou talvez 90%, mas temos sempre espaço de melhoria e, todos os anos, o *Ethisphere* insiste connosco com perguntas mais difíceis, com procedimentos mais exigentes. Todos os anos o questionário tem sido mais exigente e isso obriga a que a empresa, internamente, se prepare para melhorar.

Eu fui durante muitos anos, noutros tempos, defensora da certificação de qualidade das empresas e certifiquei nesse âmbito várias empresas onde trabalhei. Sempre que eu tinha possibilidade, trabalhei para a certificação do sistema de gestão da qualidade de várias empresas exatamente porque as certificações não são importantes só para o exterior. É muito

importante para o exterior termos um selo de garantia, sabermos que as empresas já foram analisadas e por isso é que estão a ser classificadas, isso é importante do ponto de vista exterior, mas, é muito importante para o interior porque obriga as empresas a melhorarem continuamente. Portanto, nós em 2019, desde que eu estou nesta função, criámos um programa interno de melhoria que todos os anos prepara a candidatura ao *Ethisphere* para o ano seguinte, com base num plano de melhorias em que nós analisamos onde tivemos *gaps* no ano anterior. Este processo envolve uma equipa transversal que inclui as áreas de sustentabilidade, recursos humanos, *compliance*, *governance*, etc., que concorrem para o tema da Ética de uma ou de outra forma, e com isso preparamos um plano de melhorias que ajuda a que todos os anos estejamos um pouco mais à frente nos nossos compromissos éticos.

Portanto, para sintetizar, destacamos um benefício externo que é a avaliação dos *raters* e dos investidores, e um benefício interno, que é mobilizar a organização para a melhoria constante.

Porque às vezes não é fácil. As pessoas estão muito preocupadas com objetivos de resultados, e nem sempre conseguimos que estejam sensíveis para os objetivos de melhoria, mas eles são fundamentais para a sustentabilidade da empresa. Depois, a médio prazo, se eu não melhora, não consigo ter resultados. Portanto, é por isso que o benefício interno é também muito importante.

Entrevistador: A EDP faz uma avaliação da perceção dos *stakeholders* no âmbito da ética?

Dra. Manuela Silva: Sim, nós fazemos regularmente *surveys* de desempenho ético. Mais ou menos de dois em dois anos fazemos um *survey* de clima ético para perceber exatamente o que pensam do estado da Ética na empresa. É feito sobretudo para os trabalhadores. Depois, no processo de gestão de reclamações, procuramos saber como é que os nossos reclamantes avaliam o nosso desempenho em relação à gestão desse processo. Pode dizer-se que é uma análise de satisfação que se faz aos reclamantes.

Entrevistador: Em que medida considera que a Ética Empresarial associada à Sustentabilidade Ambiental é crucial para uma boa gestão da reputação organizacional?

Dra. Manuela Silva: De facto, neste reconhecimento da EDP como uma das empresas mais éticas do mundo, uma das grandes componentes que é avaliada, é a sustentabilidade ambiental. O Código de Ética que nós revimos e publicámos em Novembro do ano passado, é um Código diferente do anterior, o anterior era um Código sobretudo conceptual. O atual procura ser um Código mais concreto, com grande importância como declaração para o exterior, mas sobretudo muito importante como guia de orientação para os colaboradores da empresa. E nós, neste Código de Ética, fomos ver quais eram os “traços de identidade” principais da EDP, o que a caracteriza mais. E concluímos que a EDP é uma empresa centrada nas pessoas, que tem preocupações muito particulares para com as pessoas, como sempre teve, muito para além daquilo que é a legislação e do que é o acordo coletivo do trabalho. A EDP sempre teve uma intervenção ao nível das pessoas para além de tudo, por isso, esse é um dos seus traços de identidade. Depois há outro traço de identidade da EDP que está relacionado com as relações de confiança. Nós acreditamos que a nossa relação com os clientes, os fornecedores, com as comunidades, com os concorrentes, é uma relação que nós pautamos por princípios de absoluta confiança. A confiança é um elemento essencial na ética. Eu tenho de conseguir que aqueles que se relacionam comigo, seja em que papel estiverem, tenham confiança em mim e, para isso, eu tenho de atuar de determinada maneira, tenho que ser credível. Nós acreditamos que esse é também um traço característico da EDP. Note que hoje há outras empresas que comercializam energia em Portugal, mas não é por acaso que a EDP continua a ter 70% de quota no mercado doméstico. Existe a Iberdrola, a Endesa, a Galp, existem várias empresas, mas é verdade que, mesmo que haja pequenas diferenças de preço, as pessoas confiam muito na EDP. Portanto, confiança é fundamental.

Há um terceiro traço de identidade que está relacionado com a integridade. Nós sempre fomos uma empresa que criou esse espírito do cumprimento rigoroso e integral da legislação e da regulação. Portanto, a atuação com integridade é também um traço da identidade fundamental da EDP.

E deixei para o fim o traço de identidade que toca na questão ambiental. É o quarto e último traço da identidade. Nós acreditamos, e trabalhámos sempre sobre isso, que a gestão da energia e a transformação do setor tem de ser feita numa base séria e de respeito pelo ambiente e pelas comunidades, pelas pessoas. Portanto, o tema ambiental está nesse traço de identidade da EDP. Isto no fundo para dizer que faz parte de uma conceção ética de uma empresa que está a desenvolver a sua atividade respeitando, entre outros aspetos, o tema

ambiental. Esse é um dos nossos traços da identidade. Uma empresa ética é uma empresa que respeita muito todas as suas partes interessadas, que cumpre com integridade tudo o que é legislação, regulação, etc., e que obviamente, no desenvolvimento da sua atividade, que no nosso caso é a energia, tem um respeito total e absoluto pelo ambiente. No fundo, é conseguir fazer uma transformação do setor, com todo e total respeito pelo ambiente. Esse, para nós, é um traço fundamental da nossa identidade.

A ética nasceu na EDP, em termos mais formais, depois da sustentabilidade. A reflexão sobre a Ética na empresa começou muito pelo tema do ambiente. A título de curiosidade, a área da Ética nasceu dentro de uma Direção de Sustentabilidade e Ambiente. A EDP desde cedo que começou a trabalhar o tema do ambiente, porque de facto este setor tem um impacto forte sobre o ambiente. A própria presença da EDP no mundo está muito relacionada com as preocupações ambientais e com o desenvolvimento das energias renováveis. Portanto, a EDP percebeu que o caminho da sustentabilidade do seu negócio tinha de ser um caminho muito assente em energias renováveis. E, por isso, desde muito cedo que a preocupação ambiental esteve na estratégia da empresa, antes mesmo de expressar formalmente os seus compromissos com a Ética no seu todo.

A ética está presente em tudo, estes traços que lhe procurei dar de uma forma geral representam exatamente isso, o que para nós é essencial.

Entrevistador: Qual o papel e as principais responsabilidades do Departamento da Ética da EDP no âmbito da estratégia de comunicação sobre a sustentabilidade ambiental da EDP? Existe algum controlo/monitorização/supervisão?

Dra. Manuela Silva: O que eu posso dizer é que nós trabalhamos com bastante colaboração com a Direção de Sustentabilidade, que é quem tem a responsabilidade do ambiente. Mas não diria que nós temos uma influência muito grande, a não ser agora por via do último Código de Ética. Este Código de Ética está agora a contextualizar tudo, por exemplo, a EDP publicou agora em junho uma nova Política de Ambiente onde faz referência ao enquadramento do Código de Ética. Mas, portanto, eles têm alguma autonomia. Nós não interferimos diretamente na comunicação sobre o ambiente, mas o Código de Ética está no enquadramento de tudo. Por exemplo, a Direção de Sustentabilidade também tem a responsabilidade sobre os Direitos Humanos, naturalmente, e eles construíram agora uma Política dos Direitos Humanos que, obviamente, está enquadrada pelo Código de Ética.

Onde eu penso que nós evoluímos bastante, no ponto de vista da Ética Empresarial na EDP, foi muito no respeito pelo Código de Ética. Hoje, creio que mais do que no passado, em todas as práticas que vamos desenvolvendo e políticas que vamos melhorando, vamos sempre apelando ao enquadramento do Código de Ética. Que era uma coisa que antes não se fazia tanto. Porque o Código é uma espécie de “bíblia” sobre o que é fazer bem numa empresa, nos vários pontos de vista, na relação com as partes interessadas, na relação com a legislação, com o ambiente, está lá tudo. Portanto, cada vez que hoje se faz ou atualiza uma nova Política, o Código de Ética aparece sempre como o seu enquadramento, como seu guia.

O Engenheiro Miguel Stilwell, o atual presidente da EDP, quando divulgou o último Código de Ética em Novembro do ano passado, exprimiu para todo o Grupo EDP, que o Código de Ética é o nosso documento de referência. Portanto, significa que cada vez que vamos construir uma nova Política, cada vez que queremos rever um procedimento mais profundo e/ou mais transversal, nós respeitamos o Código de Ética e fazemos essa menção.

Entrevistador: Quais os pilares éticos imprescindíveis a considerar na comunicação da sustentabilidade ambiental?

Dra. Manuela Silva: Eu vejo isso ao contrário. Eu acho que o ambiente é um pilar da ética. Voltando aqui a esta lógica dos traços da identidade e pensando numa empresa, o que é essencial numa empresa para que ela atue bem? Para que ela seja uma empresa respeitada por todos os seus *stakeholders* e para que ela se desenvolva? O que é preciso? Quais são esses pilares? E esses são os pilares éticos. Eu tenho de ter um total respeito pelos meus *stakeholders*. Eu tenho de desenvolver relações de confiança através dos contratos que faço, através das minhas práticas, através das políticas comerciais que defino; eu tenho de estabelecer relações profundas de confiança com os meus *stakeholders*; eu tenho de ser uma entidade que respeita integralmente a legislação e regulação aplicáveis, e depois, eu tenho de assegurar que aquilo que eu faço na minha atividade vai a caminho da defesa do ambiente, neste caso do sector da descarbonização. Como sabe, existem neste momento objetivos ambiciosos, quer Europeus quer mundiais, para a descarbonização do mundo. Há aspetos que são comuns a todas as empresas, mas, em toda a minha atuação, no que diz respeito à minha atividade em concreto, tenho de ter em consideração como é que a minha atividade, neste caso no sector da energia, tem de ser desenvolvida para garantir que eu estou a contribuir para um ambiente sustentável. E isso para mim é que é um pilar. O

respeito pelo ambiente, a definição de objetivos ambiciosos em relação ao ambiente, isso sim, são pilares da minha ética. Eu tenho uma empresa mais ética se eu conseguir definir esses objetivos e estabelecer iniciativas para cumprir esses objetivos.

Na atualização da estratégia da EDP para 2021-2024, estão estabelecidos claramente os nossos desafios do ponto de vista ambiental, para garantir uma empresa continuamente mais ética. Portanto, o ambiente faz parte da ética. As minhas preocupações e compromissos ambientais é que fazem de mim uma empresa ética, assim como os meus compromissos para com os trabalhadores, os clientes, com os fornecedores, com os meus concorrentes. Para mim, o ambiente é uma parte, que no caso da energia é absolutamente decisiva, mas é uma parte fundamental deste conceito de Ética Empresarial da EDP.

Entrevistador: Existe na EDP algum guião / modelo ético, orientador, exclusivamente direcionado para comunicação estratégica da sustentabilidade ambiental?

Dra. Manuela Silva: É principalmente o Código de Ética e depois há várias Políticas que a EDP vai desenvolvendo a partir do Código. Portanto, era isso que eu dizia há pouco, normalmente as empresas vão construindo Políticas de uma maneira mais ou menos solta, mais ou menos desligada. Tendo um Código de Ética muito completo, que toca nestas várias vertentes, é natural que as Políticas sejam, cada vez mais, “declinações” do Código de Ética. Se o Código de Ética for o documento de referência de uma empresa, o que nem sempre é, e mesmo na EDP acho que não era, era um documento importante, mas não era um documento de referência. Hoje é um documento de referência. Portanto, quando se faz uma Política, tem-se como referência o que diz o Código de Ética. Como o Código é muito completo e muito abrangente, é de facto um documento de referência, orientador. Depois, para a comunicação, as Políticas que vão sendo construídas a partir do Código de Ética também são naturalmente elementos importantes.

Entrevistador: Que ferramentas/meios são disponibilizadas para auxiliar os *stakeholders* a identificar a essência ética da comunicação sobre a sustentabilidade ambiental?

Dra. Manuela Silva: Esse raciocínio de ir à procura se a ética está presente no ambiente... eu faço sempre esse raciocínio ao contrário! Isto é, eu tenho uma empresa que se pauta por princípios éticos se, entre outros, o tema do ambiente for um tema crucial e que seja levado com seriedade e posto realmente em prática. Não basta eu ter uma política de ambiente e

fazer um conjunto de declarações. Eu depois, nas minhas atividades em concreto, tenho que garantir efetivamente essa política e verificar se esses princípios que eu estabeleci são cumpridos. Portanto, quando eu defino produtos e serviços, quando eu faço instalações, quando eu monto segurança nas barragens, enfim, quando eu depois atuo em concreto sobre a minha atividade, eu tenho de garantir que aquela Política do Ambiente que eu defini é efetivamente considerada na prática. Mas, portanto, eu procuro transmitir esta ideia de que o raciocínio é ao contrário. Eu só posso dizer que uma empresa se pauta por elevados padrões éticos se ela der uma prioridade muito grande ao ambiente. E é pelo facto de eu ter estas preocupações e estes compromissos ambientais, que eu posso ser reconhecida como uma empresa ética.

Também há um aspeto que é importante, nós não só temos essas preocupações diretamente connosco, com os nossos trabalhadores e com a nossa atividade, mas também com os nossos fornecedores. Para nós é essencial que também os nossos fornecedores cumpram a nossa Política Ambiental e, naturalmente, o nosso Código de Ética.

Entrevistador: Que conselhos poderá dar às empresas que ainda não integram a ética no dia dia-a-dia em geral e na comunicação em particular.

Dra. Manuela Silva: (Risos) Essa é a tal pergunta para um milhão de euros. No fundo a Ética é uma coisa simples. Ética significa: como é que eu posso fazer melhor as coisas, de maneira a respeitar todos. Se fizer melhor, trabalhar melhor, respeitar melhor o ambiente, a legislação, os meus colaboradores, clientes e fornecedores, se eu fizer tudo melhor, os resultados serão sempre melhores. É simples, não é? Parece simples. Portanto, o que a EDP tem feito desde sempre é, por um lado, ter alguns *statements* sobre isto, porque é importante comunicar a importância deste assunto. Claro que eu estou a dizer coisas que parecem generalidades, mas depois é importante comunicar isto às pessoas. Quando fizemos o novo Código de Ética, providenciamos sessões de sensibilização para que as pessoas percebessem a importância do Código.

Portanto, é importante ter um Código de Ética bom, que fale às pessoas sobre o que é fazer bem na sua empresa. É importante fazer formação regular. É sobretudo muito importante sensibilizar os gestores das empresas aos vários níveis para o tema da Ética (Administração, Diretores, toda a cadeia hierárquica). É importante que toda a cadeia hierárquica perceba que, se fizermos melhor, os resultados serão melhores e fazer melhor é respeitar tudo,

garantir que os outros têm confiança na nossa atuação. Se nós conseguirmos passar esta mensagem às hierarquias, elas mais facilmente conseguem passar esta mensagem aos seus colaboradores. Nós na EDP chamamos ao que nós fizemos durante anos o “Edifício Ético”, portanto, nós criámos um “Edifício Ético”, que vai desde a construção de um bom Código de Ética, à sensibilização das pessoas sobre esse Código e à formação regular das pessoas sobre temas essenciais neste âmbito. Nós agora fazemos formações curtas sobre variados temas, por exemplo, para incentivar as pessoas que tenham problemas a queixarem-se deles, para não ignorarem, outras sobre assédio, explicando às pessoas que elas não devem aceitar em circunstância nenhuma as situações de assédio, sobre conflito de interesses, sobre corrupção, etc.. No fundo é levar às pessoas, através da sensibilização que é feita sobre o Código de Ética, as preocupações sobre aquilo que distorce o bom funcionamento das organizações. Para isso eu tenho de identificar quais são os temas críticos para que eu possa dizer que o trabalho que eu faço é bom, que a minha empresa faz bem. Nós, no Código de Ética, identificamos 4 traços de identidade e 22 temas éticos, e depois é trabalhar esses temas com as pessoas e sensibilizar através de formação.

As chefias são determinantes. Quer se queira quer não, a passagem da mensagem é *top - down*. Claro que todas as pessoas acham que são éticas e que fazem bem, mas às vezes não é bem assim. As pessoas por vezes não imaginam que determinados comportamentos que têm não são éticos, que não respeitam a empresa, que põem em causa, por exemplo, o cumprimento da legislação/regulação. Uma das coisas que também fazemos é formação só com exemplos concretos. Fizemos por exemplo uma formação para os gestores da área comercial, com base em casos, em exemplos, de coisas que não se devem fazer na relação com clientes. Desafiemo-los a discutir ideias e eles, na verdade, às vezes não tinham bem a consciência que aquilo não estava bem e que não se deve fazer daquela maneira.

Portanto, Código de Ética, sensibilização, formação. É fazer aquilo que a EDP fez agora na revisão da sua estratégia que é considerar que o tema da Ética é essencial para a sustentabilidade da empresa. É uma escolha estratégica. Não é só mais uma pequena coisa, ali ao lado. Quando se define a estratégia da empresa, é ter presente que a questão ética - e dentro dela depois estão as outras, nomeadamente o ambiente - é tão essencial como outro qualquer e é, seguramente até, mais essencial do que os outros, porque sem ele pode estar em risco a sustentabilidade da empresa. No fundo o segredo é, talvez, conseguir que nas empresas em geral este tema da Ética comece a fazer parte das suas estratégias de negócio.

Apêndice 5: Categorização das entrevistas

Categoria 1	Total Refs	Autor	Citação
<p>1. Responsabilidade profissional</p> <p>Enquadram-se nesta categoria todas as referências aos cargos ocupados pelos entrevistados, respetivas características e funções inerentes, o percurso profissional individual de cada entrevistado, a história do cargo e fundamentos.</p>	8	Dr. Eduardo Moura	<p>“Eu trabalho na Direção de Sustentabilidade, que é uma Direção Corporativa (...) que olha para todas as unidades de negócio e trabalha diretamente com o Conselho de Administração. Trata de todos os temas da sustentabilidade, desde o ambiente, à prevenção e segurança, passa um bocadinho pela ética, pelo <i>reporting</i> e pelas políticas. Mas sobretudo, o que a Direção de Sustentabilidade tem de fazer é olhar ao seu redor, ver quais são os temas que preocupam os <i>stakeholders</i> não corporativos, nós chamamos a isso o exercício da materialidade, trazer esses temas para dentro da organização, preparar políticas e procedimentos e promover a sua implementação.”</p>
		Dr. Eduardo Moura	<p>“Eu, em especial, acompanho tudo o que é cadeia de fornecimento, a ética, os direitos humanos, o investimento social, donativos e os objetivos de desenvolvimento sustentável, portanto, é uma área económico-social da sustentabilidade.”</p>
		Dra. Manuela Silva	<p>“Trabalho há cerca de 22 anos na EDP, onde assumi, até 2019, funções de gestão em várias empresas do Grupo (...) depois, no final de 2018, o Presidente do Conselho de Administração, na altura o Dr. António Mexia, convidou-me para Provedora de Ética. Considerando que eu tenho muitos anos de empresa, tenho um bom conhecimento dos negócios em geral, e que eu era uma pessoa bastante ligada às pessoas, sempre fui reconhecida como uma pessoa com uma boa ligação com o lado humano da gestão, considerou que eu poderia ser a Provedora de Ética. (...) A escolha das pessoas para esta função está relacionada com o perfil pessoal e com a própria experiência na empresa.”</p>
		Dra. Manuela Silva	<p>“A EDP tem Provedor de Ética desde 2009. Não há muitas empresas que tenham esta solução organizativa, mas há algumas que têm, penso que em Portugal, Provedor de Ética propriamente não existe. (...) A EDP sempre foi uma empresa pela sua vocação de serviço público (...) foi constituída para electrificar o país (...) porque a eletricidade é um bem essencial e fez sempre da EDP uma empresa preocupada com as comunidades, com as pessoas e também com os trabalhadores (...) eu não estava na EDP nessa altura, mas acredito que a ideia de criar esta função de Provedor de Ética, está relacionada com esta missão da própria empresa e da sua origem.”</p>
		Dra. Manuela Silva	<p>“nós temos uma função através da qual qualquer parte interessada da EDP se pode dirigir a nós. Seja através do portal, do e-mail, do telefone, há quem me envie cartas... há de tudo (...) portanto, qualquer pessoa, desde trabalhadores, clientes, fornecedores, que sentir que a EDP não está a cumprir com o seu Código de Ética, pode dirigir-se ao Provedor, que tem a missão de procurar compreender a situação, qual o problema da pessoa, se pode servir ou não de interlocutor para facilitar a comunicação.”</p>
		Dra. Manuela Silva	<p>“o Provedor não resolve mas é uma figura de facilitador, de interpretador, de ajudar também as pessoas a compreender os vários pontos de vista,</p>

			porque por vezes têm uma perspetiva só do seu ponto de vista e não dos outros.”
		Dra. Manuela Silva	“Além disso, eu sou Diretora do Gabinete de Apoio ao Provedor de Ética, portanto, eu acumulo essas duas funções. E é no âmbito dessa Direção, que eu desenvolvo outro tipo de atividade, como por exemplo a elaboração de um Programa de Ética, onde são identificados um conjunto de objetivos que nós queremos para a Ética Empresarial da EDP e, é em função desses objetivos que definimos um plano de iniciativas, que vão desde temas de melhorias ao nível organizacional, melhorias de procedimentos, formação, que é uma área que eu trabalho muito, na formação em Ética.”
		Dra. Manuela Silva	“o que eu faço é criar condições para que se compreenda aquela queixa, ver se tem fundamento ou não, e se a queixa tiver fundamento, então procurar junto das empresas da EDP ou Direções corporativas, soluções que vão ao encontro dos problemas que foram levantados.”

Categoria 2	Subcategorias	Total Refs	Autor	Citação
<p>2. Perceção Esta categoria foca-se nas referências relacionadas com a abordagem estratégica da organização face à perceção que pretendem estabelecer junto dos <i>stakeholders</i>, com foco na transição energética e na ética empresarial.</p> <p>Esta temática, subdivide-se em duas subcategorias: Posicionamento e Reconhecimento.</p>	<p>2.1. Posicionamento</p> <p>Nesta subcategoria colocam-se todas as referências que indicam o posicionamento que a marca procura estabelecer na mente dos <i>stakeholders</i>, assim como os pensamentos estratégicos inerentes. Do ponto de vista estratégico, posicionar uma empresa no mercado significa diferenciar-se e alcançar a liderança, conquistando um lugar de destaque na perceção dos públicos. Adicionalmente, são abordadas as razões, interesses e importância do posicionamento ambiental, enquanto uma oportunidade de negócio, com benefícios para a reputação da empresa.</p>	4	Dr. Eduardo Moura	“a EDP tem, naturalmente, impactos ambientais (...) mas, adicionalmente, a EDP também tem oportunidades de negócio, de crescimento, que está relacionado com a sua capacidade de fornecer energia renovável e eletrificação do consumo (...) portanto, as alterações climáticas são uma grande oportunidade de negócio para a EDP.”
			Dr. Eduardo Moura	“Nós, em 2006, começamos a investir em energias renováveis. O tema das alterações climáticas ainda não era um tema das primeiras páginas, era ainda um tema só de alguns. Não de todos. O que é que nós vimos na altura? Vimos que ia ser uma tendência. Não esperamos pela conclusão universal e antecipamo-nos.”
			Dra. Manuela Silva	“A EDP desde cedo que começou a trabalhar o tema do ambiente, porque de facto este setor tem um impacto forte sobre o ambiente. A própria presença da EDP no mundo, está muito relacionada com as preocupações ambientais e com as energias renováveis. Portanto, a EDP percebeu que o caminho da sua sustentabilidade tinha que ser um caminho muito assente em energias renováveis. E, por isso, desde muito cedo que a preocupação ambiental esteve na estratégia da empresa, até antes da ética.”
			Dr. Eduardo Moura	“Eu diria que a reputação da EDP, hoje em dia, está muito dependente disso (da Sustentabilidade Ambiental). Ou seja, já não é um adicional, a conversa já começa logo por aí. É o que faz a diferença. E nós estamos convencidos que isso vai acontecer a toda a gente.”

	<p>2.2. Reconhecimento</p> <p>Esta subcategoria compila as referências relacionadas com o reconhecimento dos <i>stakeholders</i>, face às atividades desenvolvidas pela EDP, aos <i>rankings</i> em que participam, e aos compromissos estratégicos da empresa, no âmbito da ética empresarial e da sustentabilidade ambiental. Assim como benefícios que recolhem pelo seu envolvimento com estas práticas.</p> <p>Em complemento, foram distinguidos os comentários relacionados com a importância de envolver o público interno (chefias, colaboradores, etc.) nestas iniciativas.</p>	7	Dr. Eduardo Moura	“Quanto mais assertivos, verdadeiros, sensíveis, realistas, modestos, transparentes, nós formos, melhor é a perceção que as pessoas têm de nós.”
			Dr. Eduardo Moura	"de alguma maneira podemos dizer que o fazemos bastante bem (comunicar com transparência) porque somos reconhecidos por isso. Mas também, todos nós temos um sentido crítico e achamos que podemos melhorar em muitas dimensões. Portanto, isto é uma <i>never end story</i> .”
			Dra. Manuela Silva	“na verdade, o estar no <i>Dow Jones</i> ou estar na <i>Ethisphere</i> , que é este que estamos aqui a falar da <i>World Most Ethical Companies</i> , para os investidores, para quem nos avalia, para quem olha para nós no sentido de perceber que tipo de colaboração e investimento é que a EDP merece, visto de fora, obviamente, que este tipo de reconhecimento é muito importante.”
			Dra. Manuela Silva	“Há uma entidade que, neste caso, é este Instituto <i>Ethisphere</i> , que é reconhecido internacionalmente, e que tem condições de dizer se as empresas que avaliam cumprem ou não cumprem os princípios éticos de uma maneira rigorosa. Não é só coisas redondas e conceptuais, é também do ponto de vista prático, em que medida é que a empresa de facto anuncia e depois pratica determinado tipo de princípios em matéria de ética. É isso que o <i>Ethisphere</i> reconhece. É isso que ser reconhecido como uma das empresas mais Éticas do mundo significa.”
			Dra. Manuela Silva	“o primeiro grande benefício (de fazer parte das <i>World Most Ethical Companies</i>) é o reconhecimento internacional por parte de quem nos avalia de fora, reconhecerem que nós, de facto, somos uma empresa que faz as coisas bem, que respeita os seus <i>stakeholders</i> (...) que se preocupa com o ambiente e com a integridade, que cumprimos princípios de integridade rigorosos, que não temos corrupção, não temos conflito de interesses. (...) Portanto, é uma empresa completa, que não só se preocupa com os resultados e com o lucro, mas também com o respeito pelos outros, com a diversidade, entre outros. (...) Há outro benefício, que eu nunca me canso de evidenciar. Este questionário que o <i>Ethisphere</i> faz todos os anos, é tão exigente que obriga toda a empresa a melhorar profundamente. (...) Todos os anos o questionário tem sido mais exigente e isso obriga a que a empresa, internamente, se prepare para melhorar. (...) Portanto, para sintetizar, destacamos um benefício externo que é a avaliação dos <i>raters</i> e dos investidores e, um benefício interno, que é mobilizar a organização para a melhoria.”
			Dra. Manuela Silva	“às vezes não é fácil. As pessoas estão muito preocupadas com objetivos de

				resultados, e nem sempre conseguimos que estejam sensíveis para os objetivos de melhoria, mas são fundamentais para a sustentabilidade da empresa. Depois, a médio prazo, se eu não melhorar, não consigo ter resultados. Portanto, é daí que o benefício interno é também muito importante.”
			Dra. Manuela Silva	É importante que toda a cadeia hierárquica perceba que se fizermos melhor, os resultados são melhores e fazer melhor é respeitar tudo, garantir que os outros têm confiança na nossa atuação. Portanto, se nós conseguirmos passar esta mensagem às hierarquias, as hierarquias mais facilmente conseguem passar esta mensagem aos seus colaboradores. (...) As chefias são determinantes. Quer se queira, quer não, a passagem da mensagem é <i>top - down</i> .

Categoria 3	Subcategorias	Total Refs	Autor	Citação
<p>3. Ética Empresarial</p> <p>A esta categoria diz respeito todas as referências feitas a percepções pessoais e definições de Ética Empresarial, estratégias, ações e ferramentas organizacionais para solidificação da ética nas organizações, assim como, sugestões de implementação e melhoria.</p> <p>Esta categoria subdivide-se em cinco subcategorias: Conceito, Código de Ética, Responsabilidade Transversal, Valores Institucionalizados e Recomendações.</p>	<p>3.1 Conceito</p> <p>Encontram-se incluídas nesta categoria as percepções pessoais relativamente à definição de ética, assim como, a opinião de cada entrevistado face ao conhecimento / desconhecimento deste conceito e da respetiva aplicação.</p>	5	Dr. Eduardo Moura	"O conceito de Ética, é um conceito muito pouco discutido e assimilado, acho eu, em geral, em Portugal."
			Dr. Eduardo Moura	"Porque ética não é cumprir a lei. Quanto mais, cumprir a lei é uma das gavetas da ética."
			Dra. Manuela Silva	"a ética é muito isso, é fazer com que as pessoas se coloquem no papel do outro."
			Dra. Manuela Silva	"No fundo a Ética é uma coisa simples. Ética significa: como é que eu posso fazer melhor as coisas, de maneira a respeitar todos. Se fizer melhor, trabalhar melhor, respeitar melhor o ambiente, a legislação, os meus colaboradores, clientes e fornecedores, se eu fizer tudo melhor, os resultados serão sempre melhores."
			Dr. Eduardo Moura	"a primeira dificuldade em relação à ética é, nós, enquanto sociedade, não termos ideias claras sobre ética e, sobretudo, não termos ideias claras sobre as fronteiras entre a ética e a lei; entre a ética e a moral; entre a ética e a conveniência."
	<p>3.2 Código de Ética</p> <p>O Código de Ética da EDP foi atualizado no ano 2021 e caracteriza-se por ser um documento abrangente, fundamental na gestão da EDP. Nesta subcategoria</p>	5	Dr. Eduardo Moura	"independentemente da qualidade do posicionamento e das práticas éticas de cada empresa, é normal e expectável, que as empresas tenham um Código de Ética, um compromisso ético, em relação ao qual se posicionam e, de alguma maneira, são responsáveis por cumprir com esse compromisso/código"
			Dr. Eduardo Moura	"Normalmente um Código de Ética evolui com os problemas (...) são documentos evolutivos que tendem a corrigir situações (...) a meu ver, não

	encontram-se incluídos todos os registos que fazem referência ao seu enquadramento na atividade da organização, às suas características fundamentais e à sua importância			fazem antecipação de problemas, são mais reativos do que proativos.”
			Dra. Manuela Silva	“o código de Ética é muito importante, como declaração para o exterior, mas sobretudo muito importante como guia de orientação para os colaboradores da empresa.”
			Dra. Manuela Silva	“Onde eu penso que nós evoluímos bastante, no ponto de vista da Ética empresarial, na EDP, foi muito no respeito pelo Código de Ética. Hoje, mais do que no passado, em geral, em todas as práticas que vamos desenvolvendo e políticas que vamos melhorando, vamos sempre apelando ao enquadramento do Código de Ética. (...) Porque o Código é uma espécie de bíblia sobre o que é fazer bem numa empresa, sobre todos os pontos de vista, na relação com as partes interessadas, na relação com a legislação, com o ambiente, está lá tudo. Portanto, cada vez que hoje se faz uma nova Política, ou se atualiza, o Código de Ética aparece sempre como o seu enquadramento.(...) O Engenheiro Miguel Stilwell, o atual presidente da EDP, quando ele divulgou o Código de Ética, em novembro do ano passado, ele dizia que o Código de Ética é o nosso documento de referência”
			Dra. Manuela Silva	“Quando fizemos o novo Código de Ética, fizemos sessões de sensibilização, para que as pessoas percebessem a importância do Código.”
	3.3 Responsabilidade Transversal Inserem-se nesta subcategoria as referências que indicam que existe transversalidade na responsabilidade ética e cumprimento do Código de Ética ao longo de toda a cadeia de fornecimento e para os diferentes stakeholders.	4	Dr. Eduardo Moura	“eu acho que nós estamos a viver uma trajetória em que o princípio ético que está por trás, é que a responsabilidade ética das empresas não está circunscrita às suas atividades próprias, mas está alargada a toda a esfera da sua decisão, no pós-venda e na compra”
			Dr. Eduardo Moura	“Em termos éticos, o paradigma que se está a solidificar, é um paradigma em que toda a responsabilidade ética de uma empresa vai ao longo de toda a sua cadeia de fornecimento (...) quando eu vendo qualquer coisa que tive de fabricar, eu não só tive responsabilidade nas condições operacionais em que atuei, mas também, no escrutínio que fiz, ou não fiz, sobre o que comprei.”
			Dra. Manuela Silva	“os nossos fornecedores são obrigados a cumprir o nosso Código de Ética”
			Dra. Manuela Silva	“o que é essencial numa empresa, para que ela actue bem, para que ela seja uma empresa respeitada por todos os seus <i>stakeholders</i> e para que ela se desenvolva? O que é preciso? Quais são esses pilares? Esses são os pilares éticos. Eu tenho de ter um total

				respeito pelos meus <i>stakeholders</i> . Eu tenho de desenvolver relações de confiança através dos contratos que faço, através das minhas práticas, através das políticas comerciais que defino. Eu tenho de estabelecer relações profundas de confiança com os meus <i>stakeholders</i> . Eu tenho de ser uma entidade que respeita integralmente a legislação e regulação aplicadas. E depois, eu tenho de assegurar que aquilo que eu faço na minha atividade vai a caminho da defesa do ambiente”
	<p>3.4. Recomendações</p> <p>Incluem-se nesta subcategoria as referências que evidenciam sugestões de aplicação da ética no pensamento estratégico organizacional. Afirmarções que incluem uma partilha detalhada de instrumentos que visam auxiliar os profissionais e as organizações a implementar a ética no seu dia-a-dia, assim como, referências que destaquem a sua importância no contexto organizacional.</p>	5	Dra. Manuela Silva	“(sugestões para as empresas que ainda não incluíram a ética nas suas atividades diárias) é importante ter um Código de Ética bom, que fale às pessoas sobre o que é fazer bem na sua empresa. É importante fazer formação regular. É sobretudo muito importante sensibilizar os gestores das empresas, aos vários níveis (Administração, Diretores... toda a cadeia hierárquica). (...) Portanto, em suma, vai desde a construção de um bom Código de Ética, à sensibilização das pessoas sobre esse código, a formação regular das pessoas sobre temas essenciais.”
Dra. Manuela Silva			“Nós agora fazemos formações pequeninas sobre temas diversos (...) No fundo é, levar às pessoas, através da sensibilização que é feita em cima do Código de Ética, as preocupações sobre aquilo que distorce o bom funcionamento.”	
Dra. Manuela Silva			“Portanto, os meus conselhos para as empresas são: Código de Ética, sensibilização, formação. E fazer aquilo que a EDP fez agora na revisão da sua estratégia, que é, considerar que o tema da ética é essencial para a sustentabilidade da empresa. É uma escolha estratégica. Não é só mais uma coisa ou uma coisinha ali ao lado. É, quando se define a estratégia, ter presente que a questão ética, e dentro dela depois estão as outras, nomeadamente o ambiente, é tão essencial como outra qualquer e é, seguramente, mais essencial que os outros, porque sem ele pode estar em risco a sustentabilidade da empresa.”	
Dra. Manuela Silva			“fazemos regularmente <i>surveys</i> de desempenho ético. Mais ou menos de dois em dois anos fazemos um <i>survey</i> de clima para perceber exatamente o que pensam de nós. É feito sobretudo para os trabalhadores.”	
Dra. Manuela Silva			“É conseguir que nas empresas em geral este tema da Ética comece a fazer parte da estratégia da empresa.”	

Categoria 4	Subcategorias	Total Refs	Autor	Citação
<p>4. Sustentabilidade Ambiental</p> <p>Esta categoria diz respeito a todos os registos que fazem referência à Sustentabilidade Ambiental enquanto conceito estratégico fundamental na estratégia organizacional. Adicionalmente, são incluídas referências à importância do conceito num contexto global.</p> <p>Este tema, subdivide-se em duas subcategorias: Estratégia e Tomada de Decisão</p>	<p>4.1. Tomada de Decisão</p> <p>Encontram-se incluídas nesta categoria todas as referências que indicam a importância de incluir a Sustentabilidade Ambiental nos processos de tomada de decisão, a um nível hierárquico superior. É ainda referenciada os testemunhos face à relevância desta temática na conjuntura atual das organizações.</p>	3	Dr. Eduardo Moura	“este tema já não vai sair das nossas conversas. Portanto, tem tendência a aumentar o conhecimento e o saber sobre o assunto, claramente.”
			Dr. Eduardo Moura	“Este é um tema que tem vindo a evoluir, não só dentro da EDP, mas globalmente”
			Dr. Eduardo Moura	“uma coisa é relevante quando para além da conversa ela é um critério nos processos de decisão. Porque eu posso dizer que é muito relevante, mas se o tema não for um dos critérios do processo de decisão, então ela não está a ser relevante na prática.”
	<p>4.2. Estratégias</p> <p>Neste caso, foram referenciadas todas as opiniões relacionadas com a estratégia ambiental levada a cabo pela empresa. Estão incluídas todas as responsabilidades e estratégias para implementação e melhoria de procedimentos ambientais, assim como os documentos base da atuação da organização neste âmbito. Adicionalmente, estão incluídas nesta subcategoria a importância da auscultação permanente do feedback dos <i>stakeholders</i>.</p>	5	Dr. Eduardo Moura	“Há duas famílias de atuação, uma está relacionada com a implementação e utilização do sistema de gestão ambiental. O sistema de gestão ambiental é um sistema baseado na ISO 14000 e define muita coisa como políticas, o tratamento de resíduos, os processos de comunicação, de decisão, de validação e a extensão disso aos critérios de compras... O sistema de gestão ambiental é aquilo que implementa, verdadeiramente, a estratégia ambiental. (...) Esse é o verdadeiro compromisso e a verdadeira dinamização. (...) Depois, há uma família de (...) temas que nos desafiam. E aí, aquilo que fazemos é entrar em discussões ou em capacitação, nomeadamente, no plano internacional. Estar nos fóruns certos onde os temas difíceis e novos são discutidos (...) É isto que faz a diferença.”
			Dr. Eduardo Moura	“há dois tipos de responsabilidade e de impacto, os diretos e os indiretos (...) primeiro porque no setor da energia os impactos ambientais são visíveis, sempre. Não há hipótese nenhuma deles não existirem. Existem sempre, sempre. Seja com velhas ou novas tecnologias (...) depois há os impactos ambientais indiretos que são aqueles que acontecem a montante, através da cadeia de fornecimento, e aqueles que acontecem a jusante, através da cadeia de cliente”
	Dr. Eduardo Moura		“Nós achamos que os <i>stakeholders</i> estão satisfeitos com aquilo que a EDP faz nas áreas ambientais por duas razões: 1) porque formalmente somos reconhecidos pelas nossas normas, políticas, procedimentos; 2) porque nós não temos reclamações reais de <i>stakeholders</i> em relação aos nossos procedimentos ambientais. Nós disponibilizamos mecanismos de	

				reclamação permanentes e não temos reclamações ambientais. E isso é que nos dá a prova de que estamos a fazer bem. Porque temos auscultação permanente, não estamos a pensar só na opinião da maioria e somos muito atentos às reclamações.”
			Dra. Manuela Silva	“Não basta eu ter uma Política de Ambiente e fazer um conjunto de declarações. Eu depois, nas minhas atividades em concreto, tenho que garantir, efetivamente, que essa política e esses princípios que estabeleci são cumpridos.”
			Dra. Manuela Silva	“Também há um aspeto importante que é, nós não só temos essas preocupações diretamente connosco, com os nossos trabalhadores e com a nossa atividade, mas também com os nossos fornecedores. Para nós é essencial que os nossos fornecedores também cumpram a nossa Política Ambiental.”

Categoria 5	Total Refs	Autor	Citação
<p>5. Ética Empresarial & Sustentabilidade Ambiental</p> <p>Nesta categoria enquadram-se as referências sobre a relação dos conceitos de Ética Empresarial e Sustentabilidade Ambiental, em contexto organizacional. É possível verificar que a opinião dos entrevistados é unânime face à ligação / dependência hierárquica dos dois conceitos. São igualmente incluídas referências que diferenciam a Ética e Sustentabilidade Ambiental enquanto Traços de Identidade fundamentais da empresa, assim como, são evidenciadas as características particulares da aplicação de cada um dos conceitos, na atividade organizacional.</p>	8	Dr. Eduardo Moura	“Eu acho que o armário é a Ética e o Ambiente é uma gaveta do armário. Eu acho que é uma hierarquia. (...) Portanto, os princípios ambientais, são princípios éticos.”
		Dra. Manuela Silva	“faz parte de uma concepção ética de uma empresa, a empresa obviamente desenvolver a sua atividade respeitando, entre outros aspetos, todo o tema ambiental. Esse é um dos nossos traços da identidade.”
		Dra. Manuela Silva	“Uma empresa ética é uma empresa que respeita muito todas as suas partes interessadas, que cumpre com integridade tudo o que é legislação, regulação, etc., e que, obviamente, no desenvolvimento da sua atividade, que no nosso caso é a energia, tem um respeito total e absoluto pelo ambiente. No fundo, é conseguir fazer uma transformação do setor, com todo e total respeito pelo ambiente. Esse é um traço fundamental da nossa identidade.”
		Dra. Manuela Silva	“A ética nasceu na EDP, em termos mais formais, depois da sustentabilidade. A ética começou muito pelo tema do ambiente. A título de curiosidade, a área da Ética nasceu dentro de uma Direção de Sustentabilidade e Ambiente.”
		Dra. Manuela Silva	“eu acho que o ambiente é um pilar da Ética. (...) em toda a minha atuação, no que diz respeito à minha atividade em concreto, tenho de ter em linha de conta, como é que a minha actividade, neste caso a energia, tem de ser desenvolvida para garantir que eu estou a contribuir para um ambiente sustentável. E isso para mim é que é um pilar. O respeito pelo ambiente, a definição de objetivos ambiciosos em relação ao ambiente, isso sim, são pilares da minha ética. Eu tenho uma empresa mais ética, se eu conseguir definir esses objetivos e estabelecer iniciativas para cumprir esses objetivos.”

		Dra. Manuela Silva	“o ambiente faz parte da Ética. As minhas preocupações e compromissos ambientais é que fazem de mim uma empresa Ética (...) o ambiente é uma parte que, no caso da energia, é absolutamente decisiva, mas é uma parte fundamental deste conceito de Ética Empresarial da EDP.”
		Dra. Manuela Silva	“eu tenho uma empresa que se pauta por princípios éticos se entre, entre outras, o tema do ambiente for um tema crucial e que seja levado com seriedade e posto em prática.”
		Dra. Manuela Silva	“Eu só posso dizer que uma empresa, de facto, se pauta por elevados padrões éticos se ela der uma prioridade muito grande ao ambiente. Mas é pelo facto de eu ter estas preocupações e estes compromissos ambientais, entre outros, que eu posso ser reconhecida como uma empresa ética.”
		Dr. Eduardo Moura	“o Código de Ética é uma peça muito extensa e diversa (...) é um armário com muitas gavetas. Eu tenho de agarrar na gaveta ambiental para comunicar. O código de ética é, sobretudo, uma peça para dar consistência a tudo, e ele próprio tem de ser comunicado. É uma condição necessária, mas não é suficiente para fazer uma boa comunicação ambiental.”

Categoria 6	Total Refs	Autor	Citação
<p>6. Ética Empresarial & Comunicação Estratégica</p> <p>A presente categoria enquadra-se nas referências relacionadas com as características, riscos, valores e pilares da ética, associados à comunicação estratégica organizacional. Foram distinguidos os valores éticos considerados essenciais na comunicação estratégica, assim como, exemplos de práticas anti-éticas no contexto da comunicação. Adicionalmente destacam-se sugestões e recomendações dos entrevistados, relativamente à integração da ética empresarial no planeamento estratégico da comunicação.</p>	8	Dr. Eduardo Moura	“quando nós questionamos o tema da ética à luz da comunicação, ou seja, quando nos questionamos se a comunicação segue a ética, isso escancara-nos a porta para novas dificuldades (...) porque “ética” supõe a verdade, claro que sim, mas supõe hierarquias de valores”
		Dr. Eduardo Moura	“quando uma empresa comunica, deveria especificar não qual é o seu posicionamento ético em geral (do género: em comprometo-me a ser ético, transparente e honesto), mas qual é a sua hierarquia de valores. Quais são os valores que estão acima uns dos outros”
		Dr. Eduardo Moura	“quando estou comunicar alguma coisa de forma ética, eu devo informar verdadeiramente sobre as características, os preços, as condições, etc., não devo esconder as entrelinhas, devo avisar sobre os riscos de utilização indevida, informar sobre as condições de tratamento do resíduo, informar sobre a pegada carbónica/ambiental/social que o meu produto ou serviço tem. Acho que são estes tópicos que vão densificar aquilo que se chama uma comunicação de produto e serviço ética”
		Dr. Eduardo Moura	“Qual é, apesar de tudo, o risco principal na comunicação a que eu tenho assistido? É o autor da comunicação (ex: a empresa) manifestar vaidade naquilo que está a escrever. A manifestação de vaidade (...) é um elemento que normalmente convive com comportamentos não éticos. E é uma comunicação que tende a ser enganosa, no sentido em que enfatiza um determinado aspecto e o adjectiva. Que é uma coisa que nós em comunicação não devemos fazer. Não devemos usar adjetivos.”
		Dr. Eduardo Moura	“os princípios éticos não podem resumir-se exclusivamente aos princípios gerais. Eu posso

			dizer: eu comprometo-me a não produzir impactos negativos ambientais. Mas agora eu tenho de perguntar: mas na tua atividade concreta, quais são esses impactos possíveis? (...) A diferença está entre o compromisso genérico e o compromisso específico associado aos riscos reais.”
		Dr. Eduardo Moura	Quando estamos a fazer comunicação de produtos ou serviços(...) aquilo que são os princípios geralmente aceites é: eu não fazer uma comunicação enganosa; eu devo alertar para usos inconvenientes do meu produto/serviço; eu devo alertar para as consequências negativas do meu produto/serviço. Tipicamente é isto.
		Dra. Manuela Silva	“a EDP publicou este ano uma nova Política de Ambiente onde faz referência ao enquadramento do Código de Ética. Mas, portanto, eles têm alguma autonomia. Nós não interferimos diretamente na comunicação sobre o ambiente, mas o Código de Ética está no enquadramento de tudo.”

Categoria 7	Total Refs	Autor	Citação
<p>7. Comunicação Estratégica & Sustentabilidade Ambiental</p> <p>Nesta categoria encontram-se incluídas as referências feitas à estratégia de comunicação de âmbito ambiental da EDP. A estratégia de Sustentabilidade do Grupo assenta em dois pilares: Liderar a Transição Energética e assumir o compromisso com o Ambiente e a Sociedade. Estes compromissos são visíveis em toda a comunicação feita pela empresa. Neste sentido, foram destacadas das entrevistas as referências feitas aos temas ambientais que a EDP inclui na sua estratégia, assim como a perceção dos entrevistados relativamente à importância de incluir a sustentabilidade ambiental na estratégia de comunicação.</p>	2	Dr. Eduardo Moura	“As estratégias atuais estão fundamentalmente relacionadas com as alterações climáticas, assumindo uma grande responsabilidade no tema da promoção da biodiversidade e uma estratégia de circularidade dos resíduos (...) portanto, <i>no net loss</i> , completamente, na biodiversidade, encontrar solução para a economia circular e clima, clima, clima, resiliência e energia renovável. Outros modos de vida menos emissores de CO2. Portanto, está tudo muito concentrado aqui. É basicamente isto, não estamos a inventar a roda, estamos a insistir na mesma tecla (...) Se for ao site, percebe-se perfeitamente isso.”
		Dr. Eduardo Moura	“Mas hoje começa a ser exigido que eu esteja a comunicar o meu produto/serviço informando igualmente a minha pegada social e ambiental.”

Apêndice 6: Declaração de consentimento informado - Dr. Eduardo Moura



Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, cujo tema se enquadra na relação entre a Ética Empresarial e a Sustentabilidade Ambiental, com o objetivo de entender as boas práticas éticas a adotar no contexto da comunicação da sustentabilidade ambiental.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, para garantir a recolha de dados exatos. A entrevista, a identificação da empresa e do entrevistado irão constar na dissertação em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira, será apresentado na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica.

Devidamente informado(a) e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se a qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador

Rita Carimino

Assinatura do participante

eduardo moura

08 de setembro de 2021

Apêndice 7: Declaração de consentimento informado - Dra. Manuela Silva



Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, cujo tema se enquadra na relação entre a Ética Empresarial e a Sustentabilidade Ambiental, com o objetivo de entender as boas práticas éticas a adotar no contexto da comunicação da sustentabilidade ambiental.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, para garantir a recolha de dados exatos. A entrevista, a identificação da empresa e do entrevistado irão constar na dissertação em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira, será apresentado na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfca.

Devidamente informado(a) e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se a qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador

Rita Carimino

Assinatura do participante

Manuela Silva

23 de agosto de 2021

