



Estudo de caso

Ethicis | Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP

éticaedp
somos o que fazemos

Nome do documento: Estudo de caso “Ethicis | Índice Corporativo de Desempenho Ético EDP”
Autoras: Ana Roque e Helena Gonçalves (Católica Porto Business School), 30 de outubro 2015
Aprovado por: Gabinete do Provedor de Ética, 16 de Novembro 2015
EDP Energias de Portugal. Todos os direitos reservados



Estudo de caso

Ethicis | Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP

Em 2013, a EDP decidiu alargar o âmbito da monitorização do seu desempenho ético, indo ao encontro do que era definido no Regulamento do Código de Ética do Grupo: uma avaliação que incluísse a forma como era gerido o processo de registo e tratamento de reclamações éticas e a perceção das partes interessadas, nestas incluindo, necessariamente, colaboradores, fornecedores e clientes.

Tendo como ponto de partida essa necessidade/obrigação, o desafio que o Gabinete de Provedor de Ética decidiu assumir foi o de criar uma ferramenta de avaliação do desempenho ético que pudesse constituir-se como um instrumento de gestão, não só para este Gabinete, mas para a Empresa como um todo.

É assim criado o Ethicis, Índice Corporativo de Desempenho Ético

Este documento apresenta o raciocínio feito para a sua criação, a estrutura, os aspetos tidos em conta na definição de cada dimensão, eixos de análise e indicadores, e planificação da comunicação interna e externa.

Palavras chave: Avaliação do Desempenho Ético; Indicadores, Ética Empresarial.

Nota: A elaboração e divulgação deste estudo de caso insere-se num contexto de partilha de conhecimento e de boas práticas que vem sendo seguido pela EDP e que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da ética empresarial.

Este documento cumpre as normas do novo Acordo Ortográfico.



Ponto de partida

Como é que se avalia o desempenho ético de uma empresa?

A EDP sempre assumiu uma visão holística e axiológica da ética que vai para além da *compliance*. Exemplo disso são os próprios objetivos de gestão de desempenho ético, definidos no Grupo:

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

Esta abordagem estava presente na avaliação prevista desde 2012 no Regulamento do Código de Ética EDP (Regulamento), onde era elencado um conjunto de indicadores:

Número de alegadas infrações reportadas;

Taxa de aceitação de reclamações;

Taxa de resolução de reclamações;

Recorrência de infrações ao Código de Ética;

Perceção dos colaboradores quanto à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética;

Perceção de outros *stakeholders*¹ (designadamente clientes, fornecedores e parceiros institucionais relevantes) quanto à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética.

Mas, estes indicadores tinham sido estabelecidos *a priori*, antes que qualquer sistema de avaliação tivesse sido definido e testado e, sobretudo, num contexto que não permitia qualquer tipo de *benchmarking* – nenhuma das empresas com as quais a EDP habitualmente se compara em matéria de ética, nomeadamente as empresas que integram a lista anualmente publicada pelo Ethisphere Institute, divulgava a existência de um índice de desempenho ético ou, se o fazia, não divulgava o seu conteúdo nem a forma como tinha sido elaborado.

Tratava-se de uma questão complexa. Diversos estudos apontavam para a dificuldade de definir critérios e métricas² e para o facto de, mesmo indicadores quantitativos e aparentemente objetivos,

¹ Na EDP usa-se preferencialmente a expressão *stakeholders*.

² Integrity Survey 2008/2009, KMPG.



como o maior ou menor número de reclamações/denúncias³, poderem ter diferentes leituras⁴: poderá haver mais reclamações por ter havido um aumento de más práticas ou, simplesmente, porque as pessoas têm mais confiança para reportar.

Para avaliar se os indicadores estabelecidos no Regulamento seriam adequados para utilização num índice e, em caso afirmativo, se deveriam ser os únicos a ser utilizados, foram analisados os questionários utilizados em diferentes estudos e *surveys* relacionados com ética empresarial, nomeadamente os do Ethical Resource Center e do Ethisphere Institute, feito o cruzamento com normas como a ISO 10002 sobre a gestão de reclamações e analisada a parte referente a integridade e ética de índices internacionais, como o Dow Jones Sustainability Index e o FTSE4Good⁵.

De um ponto de vista operacional, as principais preocupações subjacentes à criação deste índice foram, por um lado, utilizar informação já recolhida regularmente pelas diversas unidades organizacionais da Companhia, consolidada num sistema de indicadores coerente, de modo a que não representasse um esforço adicional excessivo de um ponto de vista de recolha de dados e de investimento financeiro e, por outro, adicionar-lhe aspetos que não estivessem ainda a ser geridos. Esta informação teria, à partida, um vasto potencial de utilização: haveria indicadores passíveis de disponibilizar para o público em geral, nomeadamente através do Relatório do Provedor (Relatório); indicadores para utilização pela gestão da empresa; e indicadores para serem utilizados apenas pelo Gabinete do Provedor de Ética (GPE).

Pretendia-se um índice de leitura simples, intuitivo que, tendencialmente, não requeresse a criação de nova informação e que permitisse detetar e melhorar aspetos passíveis de serem geridos.

Foi ainda valorizada a possibilidade de não se partir do zero e de tentar, tanto quanto possível, garantir alguma continuidade, incluindo perguntas para as quais já havia respostas de anos anteriores⁶.

Igualmente, procurou definir-se, logo no início do projeto, o alcance do Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP (Índice). A EDP tinha já vários instrumentos de medição e monitorização de resultados não financeiros da gestão.

Que tipo de instrumento faria sentido que fosse impulsionado pelo GPE?

³ Na EDP usa-se a expressão reclamação em vez de denúncia, para retirar a carga negativa e porque se considera que, efetivamente, na prática, ao sinalizar uma má conduta, a pessoa que o faz está a reclamar relativamente a algo que não está conforme o Código de Ética.

⁴ The impact of codes of conduct on corporate culture — Measuring the immeasurable, LRN, 2006

⁵ Os índices Dow Jones Sustainability Index e FTSE4Good Index Series são índices transacionáveis ESG (environmental, governance and social) procurados por investidores de investimento social (SRI). As empresas que constam destes índices, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, a longo prazo, através de uma gestão e monitorização dos riscos associados tanto a fatores económicos, como ambientais e sociais.

⁶ Em 2009, precedendo a primeira formação sobre o Código de Ética, tinha sido realizado um inquérito a colaboradores do qual faziam partes aspetos relativos ao conhecimento e à confiança no processo.



1. A construção do Índice

Tendo como ponto de partida estas abordagens, o estipulado no Regulamento e o *benchmarking* realizado, foram definidas quatro categorias de perguntas às quais os indicadores deveriam permitir dar resposta:

a) Compromissos

A que é que nos obrigámos no Regulamento?

Como somos vistos pelas nossas partes interessadas/*stakeholders*?

b) Benchmarking

Como nos posicionamos relativamente a outras companhias?

Como nos avaliam externamente?

O que preocupa os *raters*?

c) Gestão

Como avaliar a qualidade da gestão do processo de registo e tratamento de reclamações éticas?

Como avaliar o desempenho do Comité e do Provedor de Ética?

Como é reconhecido e gerido o risco ético na Companhia?

O que deve ser assegurado em termos de comunicação e sensibilização sobre ética?

d) Cultura

Como é que a ética é vivida internamente?

As pessoas participam em iniciativas ligadas à ética?

De que forma está a ética a contribuir para a imagem da EDP?

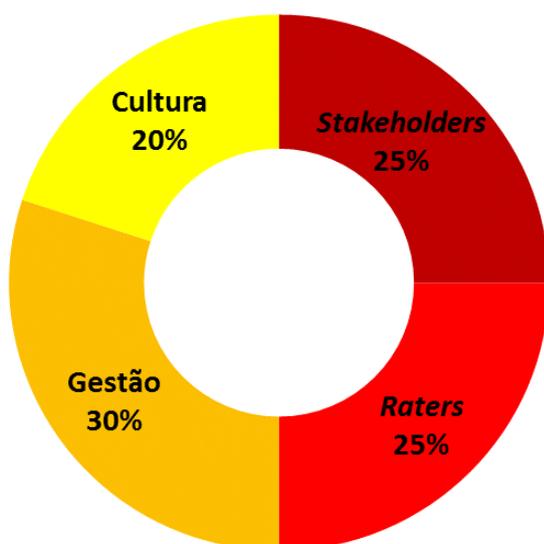


Figura 1 | Dimensões do Ethicis | Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP

Foram, assim, definidas as dimensões que deveriam fazer parte do sistema de indicadores (*Stakeholders*, *Raters*, Gestão e Cultura), sendo que as dimensões [perceção de] *Stakeholders* e Gestão incluíam os aspetos expressos no Regulamento.

A partir daí, foi possível começar a trabalhar cada uma das dimensões, criando indicadores específicos. Foi igualmente definido que as dimensões *Stakeholders* e *Raters* teriam o mesmo peso e que a dimensão Gestão teria peso ligeiramente superior ao da Cultura, uma vez que esta estava, de algum modo, também refletida na perceção dos *Stakeholders* (Figura 1).



2. As quatro dimensões do Índice

2.1 Dimensão | Percepção de *Stakeholders*

No Regulamento eram referidos três *stakeholders* - Colaboradores, Clientes e Fornecedores - que entraram com peso semelhante (⁷). Ainda que com peso inferior, foi reservada uma fatia para Outros *Stakeholders*⁸, podendo a sua composição variar em função da conjuntura.

Um aspeto fundamental na definição desta dimensão foi a identificação de quais as perguntas a fazer para aferir o que era pedido no Regulamento - a percepção relativa “à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética” - e se deveriam ser feitas as mesmas perguntas a todos os *stakeholders*.

Seguindo o princípio de tentar usar o que já existe, foi feita uma análise aos inquéritos já realizados pela EDP, a clientes, fornecedores e outras partes interessadas e verificou-se que duas perguntas apareciam de forma consistente:

- A EDP é uma empresa de confiança
- A EDP é transparente /fala verdade

Estes dois indicadores foram incluídos no Índice tendo sido as perguntas acrescentadas nos questionários onde porventura ainda não estivessem incluídas.

Paralelamente e para cada um dos *stakeholders* foram identificadas questões específicas para o seu perfil. Por exemplo, no caso dos fornecedores e tendo em atenção os compromissos estabelecidos no Código com esta parte interessada, foi incluída a pergunta: “A EDP divulga critérios de seleção de fornecedores imparciais e pré determinados”.

2.2 Dimensão | Percepção de *Raters*

Esta dimensão tem em conta a avaliação daqueles que podem influenciar a percepção dos investidores, um segmento de *stakeholders* estratégico para a EDP. Nesse sentido foram escolhidos os índices bolsistas Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e EIRIS/FTSE4Good, dois dos principais *raters* internacionais na área da sustentabilidade, e dos quais a EDP faz parte.

Os índices não foram tidos em conta na sua totalidade, mas apenas as dimensões específicas relacionadas com ética: “*Codes of Conduct/Compliance/Corruption & Bribery*” (DJSI) e “*Countering Bribery*” e “*Corporate Governance*” (FTSE4Good). Foi também utilizado, ainda que com menor peso, o resultado global do Corporate Ethics Quotient do Ethisphere Institute, por ser a referência nas temáticas da ética empresarial.

⁷ A ponderação do eixo Colaboradores é ligeiramente superior. De notar que a percepção dos colaboradores entra também em outras dimensões do Índice, como a Gestão do processo e a Cultura.

⁸ O eixo Outros *Stakeholders* é o único que é medido apenas com dados de Portugal; todos os outros são aferidos em todas as geografias em que a EDP opera.



2.3 Dimensão | Gestão

Considerou-se haver, nesta dimensão, três eixos que deveriam ser tidos em conta e avaliados:

- A gestão do processo de reclamações/denúncias que fossem apresentadas ao Provedor;
- A gestão do risco de más práticas éticas;
- A gestão da comunicação e a sensibilização/formação dos colaboradores e fornecedores em matéria de ética.

2.3.1 Gestão do Processo

Para o desenho dos indicadores relativos ao “Processo de gestão de reclamações de natureza ética” (Figura 2) foi convencionado que deveriam ser avaliados aspetos relativos ao desempenho do Provedor de Ética e do Comité de Ética e ainda aspetos relativos ao conhecimento do processo de

reclamação e à satisfação dos reclamantes. Foram desenvolvidos um total de 14 indicadores.

Para alimentar estes indicadores, no que se refere ao conhecimento do processo e à satisfação dos reclamantes, foi necessário desenvolver inquéritos específicos que, no caso dos reclamantes, tiveram de ser enviados e geridos pelo próprio Provedor de Ética, continuando assim a salvaguardar o anonimato das pessoas que efetuaram as reclamações.

Exemplo de indicadores de satisfação do reclamante:

- Cortesia do tratamento;
- Tempo de resposta ao primeiro contacto com o Provedor de Ética;
- Tempo decorrido até à comunicação do Parecer do Comité de Ética;
- Parecer do Comité de Ética e respetiva fundamentação.



Figura 2 | Processo de gestão de reclamações de natureza ética

2.3.2 Gestão do Risco Ético

Os indicadores relativos à gestão do risco podem ser considerado, por um lado, indicadores da maturidade e robustez do sistema de gestão do desempenho ético e, por outro, da consciencialização interna - extensível aos fornecedores - para as temáticas do risco ético em todas as unidades de negócio.



De um ponto de vista de avaliação da maturidade, foram desenvolvidos indicadores relacionados com o número de processos, do Sistema de Controlo Interno do Relato Financeiro (SCIRF) e de registo e tratamento de reclamações éticas, documentados e auditados por entidades externas, bem como a taxa de não conformidades resolvidas.

Na perspetiva sensibilização/consciencialização, os indicadores abrangem a formação em risco ético de membros da alta direção, colaboradores e fornecedores, bem como a realização de avaliações de risco ético pelas unidades de negócio.

2.3.3 Comunicação e Sensibilização

O terceiro e último eixo da dimensão Gestão refere-se à formação em ética dos colaboradores e, para além da avaliação da satisfação com a formação recebida, inclui as taxas de realização/participação nos diferentes tipos de formação: de acolhimento; específica para novas chefias; formação (trienal) corporativa em ética; e formação planeada para o período.

2.4. Dimensão | Cultura

A dimensão Cultura é composta por dois eixos - Vivência e Notoriedade - tendo o eixo Vivência um peso (80%) substancialmente superior ao da Notoriedade.

2.4.1 Vivência

A parte relativa à Vivência abrange colaboradores e fornecedores e os indicadores (10) são maioritariamente extraídos do estudo de clima, no caso dos colaboradores e do inquérito realizado pela Direção de Gestão de *Stakeholders*, no caso dos fornecedores.

No caso dos colaboradores, as questões selecionadas como indicadores referem-se ao que se passa no local trabalho, nomeadamente em aspetos como estilo de liderança, clima para discutir preocupações e ambiente de trabalho (ex.: “Considero que o comportamento dos meus colegas, chefias e alta direção está, de uma forma geral, de acordo com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética da EDP”).

No caso dos fornecedores, os indicadores selecionados visam aferir o grau em que estes asseguram a transposição, para a sua própria cadeia de fornecimento, dos compromissos assumidos pela EDP, em matéria de sustentabilidade.

2.4.2 Notoriedade

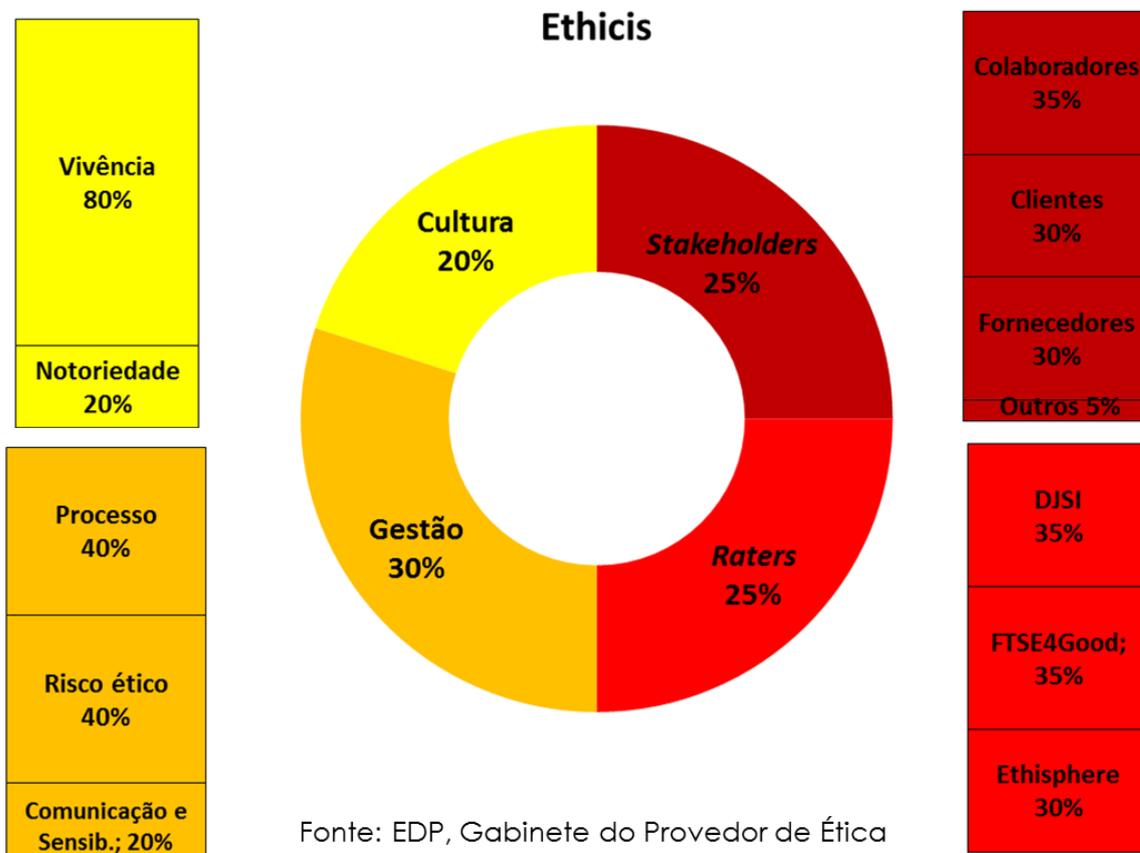
O eixo Notoriedade, inclui o trabalho proativamente realizado pela EDP para divulgar e comunicar sobre o seu sistema de gestão do desempenho ético.



Os indicadores dizem respeito ao número de estudos de caso realizados, participação em Seminários e Conferências sobre a ética, bem como o aspeto “Imagem Corporativa - Atuação com ética no setor”, do BrandScore⁹.

Em síntese, este eixo pretende monitorizar o esforço da EDP em dar a conhecer, designadamente em universidades, a sua atuação em matéria de gestão do desempenho ético e, também, a perceção da sociedade em geral sobre atuação da EDP em contexto de mercado.

A Figura 3 retrata as quatro dimensões e os doze eixos bem como os seus pesos relativos.



Fonte: EDP, Gabinete do Provedor de Ética

Figura 3 | Estrutura do Ethicis

O Índice esteve nos dois primeiros anos numa fase piloto em que houve ajustes em alguns indicadores, considerando-se agora que chegou a uma versão estável.

⁹ O BrandScore é um estudo de mercado, iniciado em 2014, com o objetivo de avaliar o impacto da comunicação (publicitária, por patrocínios ou institucional) na imagem da marca, no contexto de Portugal continental.



3. A Comunicação do Índice

Só existe aquilo que podemos nomear. Era por isso necessário criar um nome para o Índice, um nome pequeno que as pessoas pudessem fixar, que não fosse apenas um nome técnico, mas também algo de estético e com significado.

Foram pedidas sugestões a colaboradores de diferentes departamentos. Atendendo a que a EDP é uma multinacional (presente em 12 países), um dos critérios de escolha de denominação era o facto de ser um nome inteligível e com significado em diferentes línguas. Poderia ser o Inglês, ou um nome que fosse beber às origens, latim ou grego.

A escolha recaiu sobre a expressão latina Ethicis, cujo significado é “da ética”.

Foi também decidido divulgar na Intranet, internet e na própria formação de todos os colaboradores a existência do Índice, os resultados atingidos e as metas a que a EDP se compromete, reforçando a mensagem de que o desempenho ético é monitorizado e avaliado na Companhia e reportando resultados, tal como era já feito no Relatório anual do Provedor de Ética.

A Figura 4 é um exemplo de uma dessas peças de comunicação.

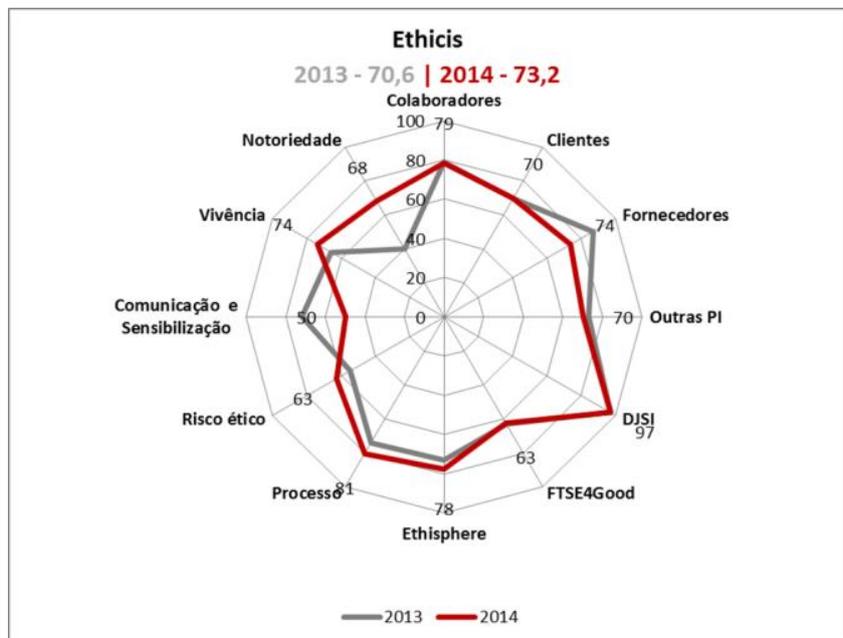


Figura 4 | Valor global do Ethicis nos dois primeiros anos e variação dos respetivos eixos

4. Um instrumento de gestão

Desde a publicação do seu primeiro código de ética corporativo, em 2005, que o Grupo EDP desenvolve, de forma progressiva e consistente, os elementos constituintes do seu sistema formal de gestão do desempenho ético.

Ao fazê-lo, tem vindo a acompanhar, em maturidade e inovação, as necessidades resultantes das profundas transformações ocorridas nos mercados onde se posiciona, dos novos riscos em presença e das cada vez maiores exigências e expectativas dos seus *stakeholders*, designadamente em matéria de reputação e conduta.



O índice Ethicis é um desses elementos. Tal como fica expresso neste estudo de caso, pretendeu-se com este índice “da ética” dar expressão quantitativa a um significativo número de resultados – as perceções diretas ou indiretas dos diversos *stakeholders* sobre o desempenho ético do Grupo, os indicadores de eficácia dos processos relevantes e o grau de concretização das iniciativas planeadas neste domínio – que, adequadamente ponderados e consolidados, possibilitassem, não apenas uma visão “balanceada” do desempenho alcançado, mas, também, o estabelecimento de objetivos e metas para o futuro.

Tratava-se, em suma, de, através de um adequado sistema de métricas, aplicar a um domínio tão intangível e controverso como o da avaliação do desempenho ético de uma organização, o aforismo “[tudo] o que é medido pode ser gerido”¹⁰.

A utilização continuada do Ethicis permitirá concluir se, de facto, ele irá constituir-se como um instrumento de gestão, útil não apenas para o GPE mas para todo o Grupo, na avaliação periódica do grau de concretização dos objetivos estabelecidos em matéria de desempenho ético da EDP e na deteção de oportunidades de melhoria nesse domínio.

5. Relevância da medição do desempenho ético de uma organização: uma perspetiva externa

A criação de ferramentas como este índice tem o mérito de medir e de tornar mais explícita e gerível a dimensão ética da vida organizacional. Falar de ética é fácil. Medi-la e colocá-la sob o escrutínio da organização não é. Este índice representa pois um compromisso, explícito e assumido, com uma das dimensões mais críticas da vida organizacional: a dimensão moral.

A existência deste índice não gera per se a ética, mas o conhecimento das diferentes dimensões da sua composição e dos indicadores extraídos da vida da empresa, permite, interna e externamente, dar visibilidade a um conjunto de aspetos e dimensões da cultura ética, ajudando a geri-la e até a gerá-la.

O comportamento ético é algo que se constrói no dia-a-dia, na interação, na liderança e na reflexão. Quando apoiadas por elementos institucionais explícitos, a probabilidade de a ética constituir a atitude natural afirma-se com maior solidez.

Miguel Pina e Cunha, Nova School of Business & Economics

¹⁰ “What gets measured gets managed”, frase atribuída a Lord Kelvin (ou, por alguns, a Peter Drucker)