Estudo de caso

do Programa éticaedp

(versão sumária)

Existe muito pouca informação disponível, quer ao nível académico quer ao nível das empresas, sobre como implementar programas de ética empresarial. De uma forma geral sabe-se da existência desses programas, mas desconhecem-se os seus conteúdos e a sua avaliação.

Por isso a EDP considerou que seria um contributo para a sociedade partilhar com todos a experiência interna da reflexão sobre ética levada a cabo em Portugal durante os anos de 2009/2010, no âmbito de um programa a que se deu o nome de **éticaedp**.

O estudo de caso de que aqui se divulga a síntese, foi elaborado com base no *feedback* de muitos dos que nele participaram, cruzando e analisando aquelas que são consideradas as melhores práticas internacionais.

Para a EDP, a realização deste estudo de caso representou também uma forma de, por um lado, potenciar o sucesso de programas futuros e, por outro lado, desenvolver meios que permitam geri-los.

Este documento foi revisto cumprindo o novo Acordo Ortográfico.

Documento nº 025762
Autoras: Ana Roque (Inspire) e Helena Gonçalves (Universidade Católica), 2011.10.06
Aprovado por: EDP DSA, 2011.12.19
EDP Energias de Portugal. Todos os direitos reservados

Muitas empresas têm hoje mecanismos que permitem a denúncia anónima de questões éticas. A EDP, naturalmente, também os tem. Mas resolveu ir mais longe. Tentar promover internamente uma cultura ética que permita chamar às "denúncias", "reclamações" e dar a quem reclama a confiança necessária para se identificar.

O que se relata neste estudo é apenas parte de um caminho.

"Este Programa **éticaedp** não é uma coisa para descansar; isto não é uma questão de consciência tranquila. É uma questão de consistência. É o que separa as empresas que ganham e as que não ganham, que é basicamente esta transparência na fixação dos seus objetivos, na comunicação com os *stakeholders* e na adoção de valores, dos quais não abdicam, mesmo que às vezes lhes pareça mais fácil abdicar. A palavra-chave nisto tudo é 'consistência'."

António Mexia
Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP

1 - Contexto

Em 2005, a EDP lançou em Portugal o seu Código de Ética e, em 2006, divulgou-o junto dos seus colaboradores. Uma vez distribuído, começou a fase de construção dos mecanismos complementares constituintes do futuro processo ético — Regulamento, Comité de Ética, Provedor de Ética — que iriam possibilitar a operacionalização do Código de Ética e que ficaram concluídos em 2009.

Havia, portanto, vários documentos e instrumentos que se interligavam mas que tinham sido concebidos e comunicados em diferentes momentos. Era também necessário promover a interiorização do Código de Ética e dar a conhecer a sua nova contextualização, já não como elemento isolado, mas como elemento do processo ético da EDP, em contínua evolução.

Por outro lado, o Regulamento do Código continha uma cláusula que instituía o não anonimato na reclamação ética. Esta decisão de privilegiar o não anonimato implicava, sob pena de retirar eficiência ao processo, a necessidade de reforçar a confiança dos colaboradores, nomeadamente em aspetos como o sigilo e a não retaliação. Foi este um dos pontos de partida do Programa **éticaedp**

O Programa decorreu em Portugal entre maio de 2009 e setembro de 2010 e foi desenvolvido com vista a responder aos seguintes objetivos:

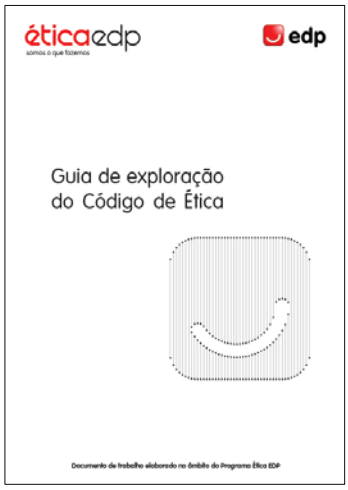
- Sensibilizar os colaboradores para a importância e o alcance das questões da ética;
- Dar a conhecer aos colaboradores o Código de Ética da EDP;
- Divulgar e reforçar a confiança no processo ético da EDP.

O Programa desenrolou-se em quatro fases: **diagnóstico e reflexão**, **formação das chefias**, **desdobramento e avaliação**. A sua coordenação foi assegurada pela Direção de Sustentabilidade e Ambiente, da EDP.

2 - O Programa

2.1 A construção — Fase de diagnóstico e reflexão

O Programa foi concebido de uma forma participativa, envolvendo um grupo de acompanhamento (chefias de diferentes unidades de negócio, com elevada senioridade) cujos elementos, em conjunto, identificaram evidências e situações-problema relativas ao cumprimento do Código e, sobretudo, chegaram a um entendimento sobre o concreto significado de cada um dos pontos do Código, interpretados à luz da cultura da EDP. Foi também efectuado um *focus group* para identificar casos práticos exemplificativos dos diferentes pontos do código de ética e validar a plausibilidade de casos já identificados pelo grupo de acompanhamento.



Esse entendimento foi registado num documento denominado "Guia de exploração do Código de Ética" que serviu de base à construção dos suportes do Programa e apoiou as outras chefias no desdobramento.

Paralelamente, realizou-se um inquérito a uma amostra de 15% dos colaboradores da EDP para aferir a forma como a ética era vivida na Empresa

2.2 Formação — Fases da formação das chefias e desdobramento

O Programa começou com uma formação/reflexão a cerca de 780 chefias, correspondentes à quase totalidade das chefias da EDP, através de uma dinâmica participativa, da qual fez parte a apresentação dos resultados do inquérito interno.

A partir desses resultados foi efectuada uma reflexão conjunta com as chefias sobre a forma como a sua atitude é valorizada pelos colaboradores e sobre a forma como a ética é vivida na Companhia. Foram igualmente contrastados os resultados com estudos internacionais de forma a posicionar a EDP.

A formação incluiu depoimentos em vídeo do Presidente do Conselho de Administração Executivo (PCAE) e do Provedor de Ética, a projeção de um filme sobre ética empresarial, a descrição cronológica do processo ético e respectivos elementos e a apresentação de mini-casos com discussão conjunta sobre quais as respostas eventualmente mais adequadas à luz do entendimento EDP.

Nesta formação, as chefias foram também capacitadas para, por sua vez, fazerem o desdobramento da sessão aos seus colaboradores diretos. Pretendia-se que cada colaborador fosse formado pela sua chefia direta, da qual receberia o Código de Ética, estando ainda presente na sessão outra chefia de nível hierárquico superior.

A formação/reflexão aos cerca de 6000 colaboradores teve uma mecânica muito semelhante à das chefias, embora as sessões tenham sido, em regra, de menor duração.

2. 3 Avaliação

A avaliação foi realizada através da construção de um estudo de caso, para o qual contribuíram: a) inquéritos a todos os formandos e formadores após formação; *b*) inquérito pós-programa à mesma amostra utilizada para o inquérito inicial (15% dos colaboradores); *c*) realização de 60 entrevistas semi-estruturadas a chefias e a colaboradores participantes em todas as fases do Programa.

A avaliação incluiu ainda a análise de diversos estudos internacionais sobre programas de ética e um *benchmark* de empresas do sector.

3 - Conclusão

O Programa **éticaedp** foi, na generalidade, bem avaliado por todos quantos nele participaram nas diferentes fases.

É consensual a percepção de que o programa:

- Reposicionou a ética como um aspecto importante para a Empresa;
- Promoveu o diálogo interno e a reflexão sobre a ética;
- Clarificou e reforçou a confiança no processo ético;
- Reforçou o orgulho na Empresa.

O programa permitiu ainda o despertar para a importância da ética não só nas "grandes" questões mas também nas questões do dia-a-dia, levando a que o tema entrasse nas conversas informais entre colegas e mesmo, em alguns casos, a mudanças de procedimentos e atitudes.

A prestação dos formadores (externos e chefias no caso do desdobramento) apesar da sua diversidade, foi o tópico mais bem avaliado. A decisão de serem as chefias a dar a formação aos seus colaboradores diretos foi reconhecida como positiva e relevante, quer pelas próprias chefias, quer pelos colaboradores.

De uma forma geral, o Programa **éticaedp** permitiu quer o reconhecimento da importância da formalização da ética, quer a contextualização do Código, já não como elemento isolado, mas como elemento do processo ético da EDP, em

contínua evolução.

Esta avaliação positiva contradiz, de acordo com depoimentos de quem participou no programa, uma expectativa inicialmente negativa e mesmo uma resistência generalizada a formações em ética. De acordo com inquiridos, ao longo da própria formação, houve uma transição da **resistência inicial** para um **reconhecimento da importância** do tema da ética e, posteriormente, para um **apelo à continuidade** da formação/reflexão sobre a ética na e da EDP**.**

Com este estudo pretendeu-se ainda auscultar os colaboradores da EDP sobre o que poderia ser o Programa éticaedp no futuro. Numa análise de conteúdo à pergunta "Como fazer crescer e manter vivo o tema da ética na EDP?", inserida no inquérito pós-programa, verificou-se que:

- 78% referem necessidade de "mais ações sobre ética";
- 31% apelam à necessidade de "mais formação", "reflexão" ou "discussão";
- 47% aludem à necessidade de "mais informação";
- 51% utilizam nas suas recomendações para manter vivo o tema as expressões "periodicamente", "sistematicamente" ou "regularmente".

Estas sugestões corroboram o que foi registado nas perguntas abertas dos questionários de formação e as perceções expressas nas entrevistas, que indicam como resposta à mesma pergunta "necessidade de ações de formação/reflexão regulares", quer específicas quer incluídas em reuniões/formações de outros temas. Em termos de conteúdos, a perceção geral é de que a formação deverá ser essencialmente prática com diversos tipos de suportes que promovam o debate, uma estratégia que foi, aliás, usada neste Programa.

O *benchmark* realizado no âmbito deste estudo permitiu ainda concluir que o Programa **éticaedp** foi inovador: não seguiu uma abordagem de imposição, mas antes uma abordagem de reflexão sobre as disposições do Código de Ética e sobre as atitudes de cada um, evidenciando que, a par das normas e dos procedimentos, a responsabilidade individual é crucial. Acreditamos que esta abordagem foi uma das chaves do sucesso do Programa.