

EUNICE LUÍS CANDEIAS GONÇALVES

**ÉTICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**  
**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS EMPRESAS DO ALGARVE**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

Ano 2022

EUNICE LUÍS CANDEIAS GONÇALVES

**ÉTICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**  
**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS EMPRESAS DO ALGARVE**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Professora Doutora Maria Margarida Nascimento Jesus

Professor Doutor João Filipe Marques



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

Ano 2022

**A ÉTICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**  
**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS EMPRESAS DO ALGARVE**

**Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Eunice Luís Candeias Gonçalves

.....

**Direitos de cópia ou Copyright**

© Copyright: Eunice Luís Candeias Gonçalves

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*O homem que age unicamente por consideração ao que é correto e adequado fazer-se, por consideração ao que é objeto apropriado de estima e aprovação, ainda que jamais lhe concedessem tais sentimentos, age pelo motivo mais sublime e divino que a natureza humana pode conceber.*

Adam Smith

## **AGRADECIMENTOS**

A todas as pessoas que me apoiaram e incentivaram neste percurso,  
em especial aos meus orientadores.

## RESUMO

As questões da ética empresarial assumem grande relevância nas sociedades contemporâneas, constituindo a ética um fio de prumo capaz de orientar a atuação das empresas. Trata-se de uma temática que pela sua complexidade ainda é fruto de alguma polémica, contudo a sua pertinência e importância tem continuado a despertar o interesse de numerosos investigadores.

A presente dissertação abordou o tema da ética empresarial e teve como principal objetivo estudar as variáveis de natureza ética que poderiam influenciar o desempenho organizacional.

A revisão da literatura permitiu definir os conceitos e os desenvolvimentos teóricos mais importantes relacionados com o tema. Permitiu também elencar um conjunto de variáveis que podem influenciar o desempenho organizacional, nomeadamente, gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, código de ética, responsabilidade social da empresa e *compliance*.

A investigação empírica, que incidiu sobre uma amostra de empresas do Algarve, contemplou uma abordagem de natureza quantitativa. Foi aplicado um inquérito por questionário aos trabalhadores e aos gestores de empresas localizadas na região. Os dados recolhidos foram tratados com recurso a técnicas de análise univariada, para caracterizar a amostra e multivariada, para estabelecer uma tipologia das empresas do Algarve a partir do seu posicionamento ético, tendo-se utilizado o método *Two-step Cluster Analysis*.

O estudo permitiu identificar quatro tipologias de empresas algarvias relativamente ao seu posicionamento ético. Os resultados demonstraram que as empresas da amostra têm preocupações de natureza ética, não tendo sido encontrados casos de manifesta falta de ética. Concluiu-se, ainda, que a variável código de ética é a que mais distingue as empresas entre si, tendo sido a que mais contribuiu para a formação dos *clusters*.

**Palavras-chave:** Ética Empresarial; Desempenho Organizacional; Empresas do Algarve; *Two-step Cluster Analysis*.

## **ABSTRACT**

Matters of business ethics assume great relevance in contemporary societies, where ethics constitute a plumb line capable of guiding the actions of companies. They concern thematic, the complexity of which still give rise to some controversy, however their pertinence and importance have continued to awaken the interest of numerous investigators.

The present dissertation addressed the theme of business ethics and its main objective is to study the variables of an ethical nature that could influence organizational performance.

The review of the literature allowed us to define the most important theoretical concepts and developments related to the theme. It also allows us to enunciate a group of variables that can influence the organizational performance, ethical management, virtuous leadership, the ethical organizational climate, code of ethics, corporate social responsibility and compliance.

The empirical investigation which focussed on a sample of Algarve companies contemplated addressing the subject via a quantitative nature, by means of a survey with a questionnaire directed at workers and managers of companies located in the region. The data collected was processed with recourse to univariate analysis techniques in order to characterise the sample and multivariate analysis, to establish a typology of companies of the Algarve based on their ethical positioning, a Two-Step Cluster analysis having been used.

The study permitted 4 types of Algarve companies based on their ethical positioning. The results showed that the sample companies were preoccupied with the nature of ethics and no cases of evident lack of ethics were found. It was also concluded that the variable code of ethics is that which most distinguishes the companies amongst themselves. It was that which contributed most to the formation of the clusters.

**Keywords:** Business Ethics, Organizational Performance, Algarve Companies, Two-Step Clusters Analysis.

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	V
RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE TABELAS .....	XII
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XIII
<b>Capítulo 1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização da temática, importância e pertinência do estudo .....	1
1.2 Objetivos, hipóteses e perguntas da investigação .....	2
1.3 Opções metodológicas .....	3
1.4 Estrutura e conteúdo do trabalho .....	4
<b>Capítulo 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL .....</b>	<b>6</b>
2.1 Ética, moral e deontologia .....	6
2.2 Valores, axiologia e cultura .....	9
2.2.1 Cultura organizacional .....	11
2.3 Ética empresarial .....	12
2.3.1 Origem e expansão do movimento ético .....	14
2.3.2 Compatibilidade entre maximização do lucro e manutenção de valores éticos .....	17
2.4 Desempenho organizacional .....	19
2.4.1 Sistemas de medição do desempenho organizacional .....	22
2.4.2 A relação entre a ética e desempenho organizacional, vista através do <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.5 Variáveis de natureza ética que influenciam o desempenho organizacional .....	30
2.5.1 Gestão ética .....	30
2.5.2 Liderança virtuosa .....	32
2.5.3 Clima organizacional ético .....	35
2.5.4 Código de ética .....	38
	VIII

2.5.5 Responsabilidade social da empresa .....	41
2.5.6 <i>Compliance</i> .....	44
<b>Capítulo 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
3.1 Metodologia .....	47
3.1.1 Objeto de estudo, objetivos, perguntas e hipóteses da investigação .....	47
3.1.2 Descrição e justificação dos procedimentos metodológicos .....	48
3.1.2.1 Justificação do inquérito por questionário .....	49
3.1.2.2 Elaboração do questionário .....	50
3.1.2.3 População, amostra e procedimentos utilizados na obtenção dos dados .....	52
3.1.2.4 Tratamento estatístico a que os dados foram submetidos .....	56
<b>Capítulo 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
4.1 Análise e interpretação dos resultados .....	61
4.1.1 Caracterização dos <i>clusters</i> .....	65
4.1.2 Interpretação visual dos clusters .....	67
4.1.3 Importância das variáveis de natureza ética e sua relação com o volume de vendas...	70
4.2 Análise às questões e às hipóteses da investigação .....	72
<b>Capítulo 5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>74</b>
5.1 Conclusões do trabalho, limitações e sugestões para trabalhos futuros .....	74
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
Apêndice 1 – Questionário aos gestores .....	87
Apêndice 2 – Questionário aos trabalhadores .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 Inter-relacionamento entre as quatro perspetivas do Balanced Scorecard .....	27
Figura 2.2 Relações de causa-efeito no Balanced Scorecard .....	28
Figura 3.1 Esquema metodológico .....	49
Figura 3.2 Mapa dos 16 concelhos do Algarve dividido em Sotavento e Barlavento .....	53
Figura 4.1 Resumo do modelo .....	61
Figura 4.2 Mapa de clusters .....	64
Figura 4.3 Grupo 1 .....	67
Figura 4.4 Grupo 2 .....	68
Figura 4.5 Grupo 3 .....	69
Figura 4.6 Grupo 4 .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 3.2 Distribuição da amostra por categoria de volume anual de vendas .....	55
Gráfico 4.1 Dimensões relativas dos clusters formados .....	62
Gráfico 4.2 Importância das variáveis .....	63

## ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 3.1 Variáveis do modelo, sua descrição e categorias .....	60
Tabela 4.1 Hipóteses da investigação .....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC	Balanced Scorecard
CHAID	Chi-Square Automatic Interaction Detection
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EUA	Estados Unidos da América
EVA	Economic Value Added
IBM	International Business Machines
IPMS	Integrated Performance Measurement System
ONG	Organização Não Governamental
PWC	Price Waterhouse Coopers
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SMART	Strategic Measurement, Analysis, and Reporting Technique
SMDO	Sistemas de Medição do Desempenho
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment

# Capítulo 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização da temática, importância e pertinência do estudo

Durante a primeira metade do século passado o paradigma que dominou a gestão das empresas foi a exclusiva preocupação com o lucro tendo em conta apenas os interesses de proprietários e acionistas. Contudo, a partir dos anos cinquenta, outras questões, nomeadamente, sociais, culturais, ambientais e éticas começaram a integrar as novas preocupações da gestão.

Nas últimas décadas do século XX, o mundo empresarial e académico assistiu ao aparecimento de movimentos de ideias que marcaram, de forma decisiva, novas maneiras de encarar a gestão. Merece especial destaque, no âmbito da ética empresarial, o emergir do *movimento ético*, um movimento de ideias que veio demonstrar a importância que as empresas e os seus gestores deviam atribuir às questões de natureza ética (Jesus, 2001).

Como consequência das transformações tecnológicas, políticas, sociais e económicas, as empresas contemporâneas têm vindo a enfrentar, cada vez mais, problemas de natureza ética: situações de corrupção, fraudes fiscais, abusos no campo laboral, desrespeito pelo ambiente, são alguns dos muitos exemplos que podem ser indicados. Contudo, de forma um tanto paradoxal, assiste-se a uma procura crescente de normas e de comportamentos responsáveis ou eticamente corretos. Esta procura é particularmente visível no que toca à atuação das empresas (Ferrell *et al.*, 2021).

Emerge uma nova forma de olhar para as organizações empresariais e assiste-se a uma busca de referenciais éticos por parte das empresas que, em número crescente, vão reconhecendo a importância e o valor de comportamentos éticos, bem como dos riscos e custos que os desvios em matéria de ética, por vezes, envolvem. Esta procura acrescida de ética ou de comportamentos moral e socialmente responsáveis, por parte das empresas, vai também estar na origem de uma extensa investigação científica nesta área temática, traduzindo-se na publicação de vasta literatura sobre ética empresarial e na adoção de códigos de ética por cada vez mais empresas.

Porém, apesar de se verificar um acentuado aumento do interesse pelo tema, é ainda significativo o desconhecimento, por parte da sociedade em geral, do conceito de ética empresarial e mesmo fruto de alguma controvérsia entre vários analistas (Rego *et al.*, 2007).

Todas as empresas integram pessoas com diferentes concepções sobre o certo e o errado, o que constitui, por si só, um desafio para a gestão. Não esquecendo que a razão de existir de uma empresa, embora não única, é a criação de riqueza, a ética está sempre presente na atuação da gestão podendo alavancar o desempenho organizacional (Pratley, 1995).

Como se referiu, a literatura sobre ética empresarial é já bastante extensa, porém, com frequência, o foco é direcionado para as pressões e influências a que as organizações estão sujeitas, pelo que se entende existir espaço para o tema a tratar na presente investigação que se traduz em conhecer *as variáveis de natureza ética que podem influenciar o desempenho empresarial*. A escolha do tema deve-se, por um lado, à importância que, na perspetiva da autora, envolve a problemática da ética empresarial e, por outro lado, à escassa investigação que tem sido feita sobre o assunto no contexto português e, em particular, algarvio.

Assim, a pertinência deste estudo está em abordar a ética empresarial segundo uma nova perspetiva, que se traduz em estudar a influência da ética no desempenho das organizações. Este trabalho visa a criação de conhecimento sobre o papel da implementação e manutenção de valores éticos no desempenho das empresas, pretendendo perscrutar as práticas das empresas do Algarve, através da lente da ética empresarial, produzindo orientações no sentido de alavancar a *performance* empresarial da região.

No caso específico do Algarve, sendo uma região que carece de intervenção no sentido de desenvolver e fortalecer o tecido empresarial, será de toda a importância que a gestão incorpore os contributos que a ética empresarial pode oferecer.

## **1.2 Objetivos, perguntas e hipóteses da investigação**

A presente investigação, intitulada *Ética e desempenho organizacional: uma investigação sobre as empresas do Algarve* tem como objetivo geral conhecer as variáveis de natureza ética que podem influenciar o desempenho das empresas da região e um conjunto de objetivos mais específicos que se traduzem em:

- avaliar em que medida as diferentes variáveis de natureza ética, nomeadamente, gestão ética, responsabilidade social, liderança ética, clima organizacional ético, código de ética e *compliance*, influenciam o desempenho das empresas;

- estabelecer uma tipologia das empresas do Algarve a partir do seu posicionamento ético;
- avaliar a importância que é dada às variáveis de natureza ética pelos trabalhadores.

As questões ligadas à temática da ética empresarial são hoje, mais pertinentes do que nunca, numa época em que a sociedade escrutina, cada vez mais, a atuação das empresas. Desta forma, formularam-se as seguintes perguntas às quais a investigação pretende dar resposta:

1. Que variáveis de natureza ética são suscetíveis de influenciar o desempenho das organizações?
2. Quais os traços de natureza ética que melhor caracterizam as empresas do Algarve?

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos procedeu-se à definição das seguintes hipóteses de investigação:

H1: As empresas com melhor desempenho financeiro são as que, mais frequentemente, investem na implementação de práticas organizacionais éticas;

H2: Existem empresas que, apesar da sua dimensão mais reduzida ou do seu menor resultado financeiro, têm iniciativas importantes ao nível das variáveis organizacionais éticas;

H3: Existem empresas que, embora com elevados ou baixos desempenhos, negligenciam as questões éticas;

### **1.3 Opções metodológicas**

A investigação que aqui se apresenta teve uma orientação exploratória e, atendendo aos objetivos propostos, às perguntas e hipóteses de investigação e ao tratamento estatístico a que os dados foram submetidos, a metodologia da investigação contempla uma abordagem de natureza quantitativa.

A fim de se obter os dados necessários foram implementados dois inquéritos por questionário aos trabalhadores e aos gestores de uma amostra de empresas do Algarve.

A técnica de análise estatística que se mostrava adequada para atingir os objetivos do estudo era a metodologia CHAID, uma técnica de análise estatística multivariada que permite estabelecer a forma como uma variável explicada (dependente) se relaciona com

um determinado número de variáveis explicativas (independentes ou preditoras). Contudo, a aplicação desta metodologia não se mostrou exequível por questões ligadas à dificuldade de obtenção de dados, o que obrigou ao seu abandono e à redefinição de um novo modelo de tratamento e análise dos dados que cumprisse os objetivos propostos. Optou-se, assim, pela aplicação do método *Two-step Cluster Analysis*, uma técnica exploratória de análise multivariada que permitiu também relacionar o desempenho organizacional com as variáveis de natureza ética já definidas, embora com algumas limitações relativamente ao modelo CHAID.

Os dados referentes à caracterização das amostras foram tratados com recurso à análise estatística univariada.

#### **1.4 Estrutura e conteúdo do trabalho**

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos.

O primeiro, constituído pela presente **Introdução**, apresenta a contextualização geral do tema bem como a importância e a pertinência do estudo; os objetivos, as perguntas e as hipóteses da investigação; a metodologia utilizada e a estrutura e o conteúdo do trabalho.

O capítulo 2, denominado **Enquadramento Teórico e Conceptual** teve como finalidade apresentar o enquadramento teórico e concetual, permitindo aferir os conceitos e os desenvolvimentos teóricos mais importantes sobre os aspetos relacionados com o tema.

Este capítulo encontra-se estruturado em cinco secções. A primeira apresenta os conceitos de ética, moral e deontologia; a segunda secção os conceitos de valores, axiologia e cultura; na terceira descreve-se a noção de ética empresarial, a origem e a expansão do movimento ético, bem como a compatibilidade entre maximização do lucro e manutenção de valores éticos; a quarta secção expõe o conceito de desempenho organizacional; e na quinta define-se as variáveis de natureza ética que podem influenciar o desempenho organizacional: gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, código de ética, responsabilidade social da empresa e *compliance*.

No capítulo 3, intitulado **Metodologia da Investigação**, apresenta-se a descrição detalhada da metodologia utilizada na componente empírica, ou seja, os métodos e as

técnicas que conduziram o processo investigativo, que permitiram alcançar os objetivos propostos. Os passos percorridos na elaboração deste capítulo foram os seguintes: 1) descrição da metodologia utilizada; 2) caracterização do objeto de estudo; 3) definição dos objetivos da investigação, 4) formulação das perguntas e das hipóteses da investigação; 5) justificação e elaboração do inquérito por questionário; 6) população, amostra e procedimentos utilizados na obtenção dos dados; 7) tratamento estatístico a que os dados foram submetidos.

O capítulo 4, dedicado à **Análise e Interpretação dos Resultados**, apresenta os resultados obtidos após o tratamento estatístico a que os dados foram submetidos, sua análise e interpretação permitindo apurar uma tipologia das empresas estudadas tendo em conta sua postura ética.

Por fim, no capítulo 5 expõem-se as principais **Conclusões** da investigação realizada, as suas limitações e apresentam-se sugestões para trabalhos futuros.

## Capítulo 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico e conceptual do estudo, essencial ao suporte da investigação. Esta componente resulta de uma aturada revisão da literatura que procurou definir os conceitos mais importantes relacionados com o objeto de estudo.

Apresenta-se, em primeiro lugar, uma breve exposição em torno dos conceitos de *ética, moral e deontologia; valores, axiologia e cultura*, acompanhada de uma breve incursão no conceito de *cultura organizacional*. Segue-se a noção de *ética empresarial*, descreve-se a *origem e a expansão do movimento ético*, bem como a *compatibilidade entre maximização do lucro e manutenção de valores éticos*. Posteriormente, exploram-se os conceitos, considerados chaves, para esta investigação. Primeiramente, desenvolve-se com algum detalhe a noção de *desempenho organizacional*, faz-se uma breve exposição sobre os sistemas de medição do desempenho organizacional e estabelece-se a relação entre ética e desempenho organizacional, através do *Balanced Scorecard*. Passa-se, em seguida, àquelas variáveis que, de acordo com a literatura, foram consideradas com uma forte componente ética e que poderiam, eventualmente, influenciar o desempenho organizacional: *gestão ética; liderança virtuosa; clima organizacional ético; código de ética; responsabilidade social da empresa e compliance*.

### 2.1 Ética, moral e deontologia

Os conceitos de «ética» e «moral» são inseparáveis e estão intimamente interligados, acontecendo mesmo que, no discurso comum, as palavras ética e moral são muitas vezes usadas alternativamente para referir os conjuntos de normas que governam as ações dos indivíduos. O facto de o mesmo significado ser atribuído aos dois vocábulos terá origem na sua base etimológica: a palavra ética deriva do grego *ethos* e a palavra moral deriva do latim *mores*, ambas significando hábitos e costumes.

Apresentar uma definição precisa do termo ética não se afigura tarefa fácil, tendo sido vários os pensadores e filósofos que, ao longo dos tempos, se debruçaram sobre o assunto, verificando-se mesmo alguns dissensos sobre o seu significado. Existe, contudo, alguma unanimidade no que respeita ao conceito da ética. A ética é o ramo da Filosofia que tem por objeto o comportamento livre do ser humano no interior de qualquer sociedade. O estudo desse comportamento, no sentido do agir que possibilite a

convivência pacífica entre os homens, é o objetivo da ética (Jesus, 2001). A ética é, assim, uma disciplina que faz parte da reflexão filosófica e procura refletir sobre o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir no interior de uma coletividade humana (Jesus, 2001). A ética avalia, então, os costumes, interroga-se acerca da sua universalidade, aceita-os ou reprova-os, diz quais as ações sociais que são moralmente válidas e quais as que não são (Srouf, 1998).

Nesta linha de pensamento Chaui (2003) percebe a ética como uma reflexão que discute e problematiza os valores morais, constituindo também uma reflexão sobre as normas. Dada a pluralidade de fenômenos que o tema envolve, sejam de cariz histórico, social, cultural, ambiental ou subjetivo, a autora alerta para a importância de o estudar numa perspectiva multidisciplinar. A autora define ética como o conjunto de princípios construídos a partir da reflexão sobre os valores morais que orientam o comportamento, com o intuito de melhorar a vivência individual, a convivência entre os seres humanos e a interação com o meio-ambiente.

A ética ocupa-se do estudo dos juízos sobre a conduta humana passíveis de serem qualificados como bons ou maus, quer no contexto de uma sociedade, quer de forma absoluta. Marca os limites da convivência e orienta decisões e julgamentos. Cortella e La Taille (2013) explicam que a ética constitui a teoria que sustenta a ação humana.

Os autores citados destacam, ainda, que não existe um ser humano sem ética. Existem, sim, pessoas que atuam de forma não ética, que agem contra a ética socialmente validada, como muitas vezes se observa, por exemplo, no meio político.

Para Srouf (1998:29), a moral pode ser definida como "um conjunto de valores e de regras de comportamento, um código de conduta que as coletividades adotam, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização".

Na mesma linha de raciocínio, Luiz (2018), outro estudioso desta problemática, entende a moral como um conjunto de valores, regras e normas que condicionam determinadas condutas dos indivíduos e são construídas pela sociedade. O autor reforça que a moral resulta da interação social e transmite-se graças às tradições e aos costumes herdados, estando muito ligada à noção de dever implicando uma autoridade imposta ao indivíduo a partir de determinadas obrigações. Este autor explica, ainda, que a moral fornece padrões aos membros de uma comunidade, sobre como se devem relacionar entre si, apresentando o que é proibido e permitido, sagrado e profano, bom e mau, encerrando,

por isso, um caráter dogmático e coercivo. Luiz (2018) acrescenta que o indivíduo se sente moralmente impelido a cumprir os deveres atribuídos pelo seu papel social, seja ele de pai, avô, professor ou polícia. Downie (1980) considerava oportuno mencionar que o termo moral tinha adquirido, para muitos, a mesma conotação depreciativa que *moralismo*, que alude a alguém que vigia outrem, sendo duro e inflexível na crítica. Esta distorção obscureceu o correto entendimento e a conseqüente utilização do conceito.

Pode-se então distinguir duas abordagens da ética que não devem ser confundidas, uma de cunho filosófico que promove a reflexão sobre o bem e o mal e outra, de cunho científico que consiste no estudo dos valores e das normas que orientam o comportamento para o bem e o evitar do mal, pelo que se pode dizer que “ética” nesta segunda aceção e “moral” são sinónimos.

Na opinião de Mercier (2003), em ambiente empresarial, usa-se mais frequentemente o termo ética, que se entende como associado à vida económica e aos negócios, enquanto se associa a palavra moral a atos da vida privada.

Ao ramo da ética que se debruça sobre o exercício de uma profissão, dá-se o nome de deontologia. O seu objetivo é orientar os comportamentos dos membros de uma classe profissional, visando a excelência no trabalho, o reconhecimento pelos pares, a confiança do público e a proteção da reputação da profissão. Resulta da necessidade de autorregulação num grupo profissional, mas a sua aplicação traduz-se em heteroregulação, uma vez que os membros do grupo devem cumprir as regras estabelecidas num código, sendo o cumprimento fiscalizado por uma instância superior - ordem profissional ou associação (Carapeto e Fonseca, 2012).

Ao ocupar-se dos deveres específicos da ação humana em contexto profissional, a deontologia contribui para a formação de um grupo que se identifica e é identificado por determinada forma de atuação e para a respeitabilidade e o prestígio de uma profissão. Para formalizá-la recorre-se a “códigos de conduta” ou “códigos de ética profissional” (Rasche, 2005).

Para Mercier (2003) a deontologia é especialmente importante em aspetos sobre os quais o direito não estabelece um comportamento específico. Explica, ainda, que ética, moral e deontologia se inter-relacionam. A deontologia traduz-se na moral validada pela ética aplicada numa atividade profissional.

## 2.2 Valores, axiologia e cultura

Uma definição de valor, já clássica e que com mais frequência é citada na literatura, deve-se ao antropólogo americano Clyde Kluckhohn: "valor é uma concepção do que é desejável, explícita ou implícita, que distingue um indivíduo ou um grupo e que influencia a escolha dos modos de agir, bem como os meios e a finalidade da ação" (Kluckhohn, 1951:395, citado em Maclagan, 1998:10).

Os valores são inculcados durante o processo de socialização pela família, pela escola, por instituições religiosas, por outras instituições e pelos próprios meios de comunicação social e contribuem para a sua produção e reprodução, resultando que o comportamento de acordo com uma moral não seja inato, mas sim aprendido (Luiz, 2018).

Os valores éticos são estruturados em torno de percepções de “bom” e “mau”, enquanto, por exemplo, os valores estéticos são estruturados em torno das ideias de “feio” e “belo” (Pedro, 2014). É através da relação que os indivíduos mantêm uns com os outros que se constroem os valores (Silva, 2010; Pontarolo, 2005; Gonçalo, 2008; Cabanas, 1998). Pedro (2014) explica que os valores têm uma dimensão subjetiva e objetiva e apresentam certas especificidades. São supra-individuais, ideais (pertencem ao universo dos pensamentos), imateriais, apreciáveis (ou estimáveis), inexauríveis, intemporais, obrigatórios (no sentido de imperativo categórico), apetecíveis, heterogêneos e hierarquizáveis. Além disso, são uma qualidade (por não terem existência real), caracterizam-se pela polaridade (a cada valor positivo opõe-se um valor negativo) e gozam de objetividade axiológica, pois mesmo quando não se possui sobre eles uma representação clara, é possível intuí-la por comparação com uma ideia objetiva (Pedro, 2014).

Em termos sociais, os valores apresentam-se como "instrumentos" reguladores e contribuem para a compreensão e facilitação das relações interpessoais (Jesus, 2001).

A axiologia é o ramo da filosofia que se debruça sobre a reflexão em torno dos valores, em especial dos valores morais. Embora o termo axiologia, na aceção referida, tenha pouco mais de um século, a reflexão sobre a questão dos valores remonta, pelo menos, a Platão e tem compreendido, de uma maneira geral, a discussão sobre a natureza e o critério do valor, a classificação e a hierarquização dos valores e o seu estatuto metafísico (Jesus, 2001).

Como refere Mercier, relativamente à vida empresarial, “a axiologia exprime o objetivo de adesão aos valores e responde à necessidade de construir uma identidade social, podendo ser interpretada como uma tentativa de resolução dos conflitos na empresa. Constitui a dimensão principal da formalização da ética” (2003:61).

Intimamente relacionado com os conceitos abordados, surge o conceito de cultura, termo de difícil definição pois apresenta múltiplos significados. No sentido antropológico, “cultura” refere-se ao conjunto de todas as atividades humanas como inventar, aprender e partilhar, bem como de todas as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelos seres humanos como membros de uma sociedade. Neste sentido, a cultura é o resultado de tudo aquilo que é apreendido, transmitido e partilhado na vida em sociedade. Não resulta da herança biológica, mas sim de processos de aprendizagem socialmente adquiridos (Jesus, 2001).

A cultura deriva das experiências aprendidas ou criadas pelos indivíduos de uma comunidade e inclui imagens, símbolos e codificações, bem como as suas interpretações herdadas de gerações passadas, recebidas de contemporâneos ou formadas pelos próprios indivíduos (Avruch, 1998).

Hofstede expõe uma breve, mas algo polémica, definição de cultura, afirmando que “is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.” (Hofstede, 1994:5). Para Matsumoto, cultura é “the set of attitudes, values, beliefs, and behaviors shared by a group of people, but different for each individual, communicated from one generation to the next.” (1996:16). Matsumoto (1996) salienta, ainda, que a cultura é, simultaneamente, uma construção individual e social, distingue-se da natureza humana e da personalidade individual, influencia os processos biológicos, é alvo de mudanças graduais e é um conceito descritivo e não valorativo, não sendo exclusivo de nenhuma elite.

No mesmo alinhamento, Spencer-Oatey (2012) refere que a cultura é um conjunto de pressupostos e valores básicos, diretrizes, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais, partilhado por um grupo de pessoas que influencia o comportamento de cada membro (mas não o determina) e as suas interpretações sobre o comportamento dos restantes membros.

### 2.2.1 Cultura organizacional

O conceito de cultura, na perspectiva anteriormente apresentada, foi inicialmente concebido pelas Ciências Sociais tendo sido assimilado pelas Ciências Empresarias na década de oitenta, numa tentativa de observar os fenómenos organizacionais de uma nova maneira. Este processo, que pode ser designado por *abordagem pela cultura*, originou os desenvolvimentos em torno do conceito de cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser vista, no entender de Robbins (2004), como um sistema de valores partilhado pelos trabalhadores, que distingue uma empresa de outra, resultando esta distinção do facto de pessoas diferentes, trabalhando em organizações distintas e com vivências também elas diferentes, conceberem as empresas de modo diferente. A cultura funciona como fator de identificação para os trabalhadores, facilitando o comprometimento individual com o interesse coletivo da organização e fornecendo padrões orientadores e *role models* a reproduzir, que norteiam a ação, delimitam os limites da convivência e influenciam o “clima” organizacional. Por seu turno, Deal e Kennedy (1982:125) popularizaram a definição de *corporate culture* como sendo “the way we do things around here”.

Para Srour (1998:175),

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais dos seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Hofstede (1994) atribui grande importância à cultura das organizações, afirmando que as teorias organizacionais, apresentadas como universais, não podem ser indiscriminadamente aplicadas, sem se levar em conta o contexto cultural que se vive na empresa, uma vez que a sua influência no sucesso da implementação é enorme. Hofstede ilustra a sua perspectiva, referindo que a forma como se percebe a figura do gestor nos EUA faz com que as teorias de gestão, formuladas pela academia norte-americana, possam não ser bem-sucedidas, quando aplicadas a empresas alemãs, onde o gestor é visto de forma diferente.

Todas as organizações têm a sua cultura. Há casos em que esta é forte, noutros mais ténue, mas, em todos eles, desempenha um papel importante na vida dos seus membros. Segundo Sims (1991), a cultura confere identidade aos membros de uma organização e atua como um mecanismo de controlo, moldando os comportamentos.

De acordo com Mercier (2003:27), “a cultura é o modo de pensar a empresa: refere-se à maneira como as coisas foram feitas, não explica porquê”. Para Deal e Kennedy (1982), uma cultura organizacional forte caracteriza-se por uma visão filosófica amplamente partilhada, uma noção de que os recursos humanos são fundamentais, pela existência de uma liderança carismática, pela presença de ritos e cerimónias e pela existência de expectativas claras acerca da direção da empresa. Tudo isto, em conjunto, joga a favor da construção de um forte sentimento de pertença e de uma identidade própria.

No entanto, uma cultura forte nem sempre é positiva, sendo possível que se transforme num constrangimento à mudança. Pode acarretar rigidez e um significativo conflito entre o que a empresa permite e não permite fazer, entre o que sabe e o que não sabe fazer (Mercier, 2003).

Entre os numerosos autores que se debruçaram sobre o tema da cultura organizacional, há um amplo consenso quanto às definições que apresentam, sobretudo quando se referem aos aspetos relacionados com os valores, comunicação e identidade.

### **2.3 Ética empresarial**

Como já foi referido na secção 2.1, a ética pode ser definida como o ramo da filosofia que engloba o conjunto de reflexões acerca do bem e do mal, do certo e do errado, do permitido e do proibido. Reflete, portanto, sobre a ação humana e a sua adequação a um conjunto de valores. No plano empresarial, a ética ocupa-se da reflexão em torno das atitudes e condutas humanas direcionadas para o mundo dos negócios, na sua vertente moral (Jesus, 2001).

Para Pratley (1995), a ética empresarial é uma forma de ética aplicada que procura que a atuação das empresas seja ética, e que as suas ações visem o bem e tenham impacto positivo sobre o meio empresarial. O autor explica que, da mesma forma que a ética estabelece orientações quanto à ação dos indivíduos, a ética empresarial determina a conduta de uma empresa. De acordo com Lima (2014), a ética empresarial fortalece a

empresa, gerando coerência com os seus princípios e valores, contribuindo para a melhoria da sua reputação e pode refletir-se de forma positiva no seu resultado financeiro. Esta perspectiva é partilhada por autores como Tachizawa (2005) ou Tinoco e Kraemer (2004) que desenvolveram trabalhos de investigação sobre a forma como a introdução de preocupações éticas em grandes empresas brasileiras, permitiu, além de melhorar as condições de vida das comunidades envolventes, aumentar as margens de lucro. Também Borba (2005) e Leal (2007) encontraram, graças às investigações que conduziram, evidências da existência de uma relação positiva entre o “desempenho social” das empresas e o seu desempenho financeiro. O crescente protagonismo atribuído à temática da ética empresarial resulta, também, de uma maior consciencialização para os custos que os desvios em matéria de ética podem acarretar, prejudicando a empresa quer ao nível interno, quer ao nível externo, fragilizando, sobretudo, a sua imagem pública.

A presença de preocupações éticas numa empresa não é suficiente para garantir que a sua ação seja ética. Mas, como lembram Bowman e West (2015:147) “ainda que a existência de um sistema ético efetivo não produza pessoas perfeitas, a existência de um sistema insuficiente (ou inexistência) produzirá sempre a perpetuação das atitudes erradas”. Um dos grandes benefícios que a manutenção de práticas eticamente louváveis traz é o reconhecimento de valor às empresas por parte dos consumidores e da sociedade como um todo, estabelecendo-se uma relação de confiança com a marca (Velasquez, 2002). Além disso, uma empresa que atue de forma ética assume o seu papel no desenvolvimento da sociedade, agindo de maneira correta na relação com os seus *stakeholders* (fornecedores, clientes, trabalhadores, sócios, governo e outros agentes económicos).

Em pleno século XXI, autores como Tolentino e Filho (2020) consideram importante o desenvolvimento de uma consciência ética no mundo empresarial, pois os comportamentos não éticos são punidos pelos consumidores, podendo conduzir uma empresa com elevado desempenho financeiro ao fracasso. Mercier (2003) classifica a adoção de uma política ética, por parte das empresas, como uma reação a certos escândalos que intoxicaram a opinião pública, com o objetivo de prevenir ou minimizar os riscos desse tipo de acontecimentos, protegendo a sua reputação. A exposição mediática de determinadas situações incorretas pressionou as empresas no sentido de estabelecerem normas, sistemas, processos e valores éticos e de adotarem práticas de gestão conduzidas de forma ética (Carter, 2015). Vale a pena recordar a repercussão de

casos de falta de ética no mundo empresarial, como o da *Enron*, do *Lehman Brothers*, da *Volkswagen* ou do *Facebook*, em que as empresas envolvidas foram severamente punidas, ficando mais evidente a importância que deve ser atribuída à problemática da ética empresarial.

Cunha *et al.* (2016) admitem que não é fácil construir um ambiente organizacional ético numa sociedade em que, muitas vezes, não se pratica aquilo que se prega. Explicam que a verdadeira ética é a que vem “de dentro” e se coloca em prática, não a que consta dos relatórios anuais das empresas ou a que se exhibe em eventos sociais. Os autores consideram mesmo fundamental que as empresas se consciencializem, mais do que nunca, das suas obrigações para com o meio ambiente e com os colaboradores, não só por uma questão de princípio, mas também para salvaguarda da sua imagem junto dos diferentes *stakeholders*. Ainda assim, Cortella e La Taille (2013) lembram que as preocupações empresariais de ordem ética podem não ser sempre genuínas e fazerem parte de uma estratégia de sobrevivência no contexto hostil do mercado, onde, a todo o momento, os *stakeholders* escrutinam a atuação da empresa. Os referidos autores apontam que algumas empresas atribuem grande importância à ética na condução da sua estratégia de negócio, havendo outras, no entanto, que lhe reconhecem uma utilidade meramente cosmética, vendo nela um mecanismo de fachada.

Em defesa da importância da ética na empresa, Gélinier afirma que a falta de ética pode compensar a curto prazo, mas não a longo prazo pois, nas suas palavras, “a ética é a arte de ter êxito a longo prazo” (Gélinier, 1991:51). Partilhando a mesma convicção, Kerven (1993, citado em Mercier, 2003) defende a utilização da ética nas empresas como uma tecnologia que deve ser instrumentalizada. Acrescenta que a ética permite perceber e corrigir problemas coletivos nas empresas e chega a compará-la a um medicamento destinado ao corpo social.

### **2.3.1 Origem e expansão do movimento ético**

Desde meados do século XX que a gestão das empresas deixou de se orientar exclusivamente para o lucro, tendo em conta apenas os interesses dos proprietários ou acionistas. Outras questões, nomeadamente sociais, culturais, ambientais e éticas têm vindo a fazer parte das novas preocupações da gestão. Nas últimas décadas do século XX, o mundo empresarial assistiu ao nascimento de movimentos de ideias que marcaram, de forma decisiva, novas maneiras de encarar a gestão. Merece especial destaque, no âmbito

da ética empresarial, o emergir do movimento ético, um movimento de ideias que veio dar visibilidade à importância que as empresas e os seus gestores devem atribuir às questões de natureza ética (Ferrell *et al.*, 2021).

Contudo, as primeiras preocupações com a ética empresarial têm origem nos EUA, no princípio do século passado como resultado das transformações ocorridas no meio empresarial que conduziram ao aparecimento de grandes empresas, formalmente organizadas e hierarquizadas, distintas da pequena empresa tradicional. Emerge a figura do gestor profissional com nítida separação entre o gestor e o proprietário da empresa.

Na sequência deste processo, a partir da década de cinquenta, assiste-se ao crescimento de uma reflexão sobre a ética centrada, sobretudo, na gestão das grandes empresas. As transformações ocorridas na sociedade norte americana nas décadas seguintes vão também contribuir para o aparecimento desse movimento de ideias que pode ser designado por *movimento ético* (Jesus, 2001), movimento que mais tarde iria também chegar ao continente europeu.

A década de sessenta foi de grande contestação relativamente às consequências negativas das atividades das empresas. Por um lado, os prejuízos ambientais causados pelo desenvolvimento industrial e, por outro, o incremento do consumismo e as consequências negativas daí resultantes. As preocupações relacionadas com as consequências sociais das atuações das empresas vão estar na origem de movimentos sociais que apelam a atuações eticamente corretas por parte das empresas. Como resposta assiste-se a uma mudança de atitude por parte dos gestores e ao desenvolvimento da formalização da ética nas empresas através de códigos de ética ou códigos de boa conduta. A empresa é chamada a dar um maior contributo para a qualidade de vida dos cidadãos (Ferrell *et al.*, 2021).

Durante a década de sessenta aumentou o interesse pela investigação em ética nos negócios e o mundo académico começou a preocupar-se com esta área de formação, embora em muitos casos ligada a instituições religiosas. A primeira investigação empírica sobre ética nos negócios foi realizada nos EUA, em 1961, pelo reverendo Raymond Baumhart no artigo intitulado *How ethical are businessmen?* publicado na *Harvard Business Review*.

Nos anos oitenta assiste-se ao aparecimento de revistas científicas e centros de investigação dedicados a este objeto de estudo. Assim, entre outros, cita-se o *Business*

*and Professional Ethics Journal* editado pelo *Centre for Applied Ethics* da Universidade da Florida; o *Journal of Business Ethics*, revista de referência no campo da ética nos negócios; o *Economics and Philosophy*, editado pela Universidade de Winsconsin (Mercier, 2003).

Em meados dos anos oitenta, o interesse pela investigação em ética dos negócios ou ética empresarial chega também à Europa. De referir, o *Business Ethics Research Centre* e o *Institute of Business Ethics* em Londres; o *Centre d'Éthique de l'Entreprise* em Paris; a *Chaire Hoover d'Éthique Économique et Sociale*, em Lovaina; o *Institute of Business Ethics* em Saint Gallen; o *Seminario Permanente Empresa y Humanismo*, em Pamplona; a Fundação *ÉTNOR*, em Valencia (Jesus, 2001).

Merece ainda destaque a realização, em 1987, da 1ª Conferência Europeia em Ética nos Negócios a qual deu origem à criação da *European Business Ethics Network* com o objetivo de reforçar as relações entre o meio académico e o meio empresarial (Mercier, 2003).

Jesus (2001) e Mercier (2003) consideravam que o interesse pela ética empresarial não constituía uma simples moda, mas sim um movimento duradouro, como resposta às transformações pelas quais estava a passar a sociedade. Em 2007, Cortina defendia a mesma posição, sustentando que, dada a existência de uma apreciação crítica do comportamento das empresas, quer a nível interno quer externo, a ética correspondia a uma verdadeira exigência social, à qual era necessário dar resposta, não constituindo, portanto, uma tendência passageira.

Como destaca Matela (2016), as numerosas pesquisas desenvolvidas ao longo das duas últimas décadas levaram a que a disciplina de Ética Empresarial influenciasse significativamente a forma como a gestão é hoje lecionada nas universidades em todo o mundo. Exemplo disso são a *Advanced Collegiate School of Business* e a *Academy of Management* que têm incentivado fortemente o ensino da ética empresarial na área das Ciências Empresariais (Association for Advance Collegiate Schools of Business, 2012). Os trabalhos no âmbito desta temática tiveram repercussão não só nas empresas, mas também na sociedade civil. O mundo empresarial reconheceu a importância da ética, estimulando a adoção de códigos de conduta e privilegiando a contratação de recursos humanos especializados. Além disso, diversas empresas de reconhecida notoriedade, como a Shell, a Unilever, a Microsoft ou a IBM incrementaram substancialmente as suas

iniciativas no âmbito da ética e da responsabilidade social empresarial (The Academy of Business in Society, 2012).

### **2.3.2 Compatibilidade entre maximização do lucro e manutenção de valores éticos**

Historicamente, como explica Moreira (2002), o lucro, enquanto finalidade das operações económicas, terá constituído uma dificuldade para a moral cristã e para os pensadores, habituados à realidade da economia de troca. Por isso, inicialmente, terá sido considerado, à luz da moralidade, um acréscimo indevido.

Porém, Adam Smith, no século XVI, em *A riqueza das nações*, conseguiu demonstrar que a obtenção de lucro é legítima, funcionando como um vetor de distribuição do rendimento e de promoção do bem-estar social. Terá sido o primeiro economista a comprovar a compatibilidade entre ética e atividade económica.

Contemporaneamente, este aparente paradoxo é também desmontado por alguns autores, entre eles Raymond Baumhart (1961) que defendeu que o empresário não tem de ser desprovido de moral para ter sucesso e que as suas opções não consideram unicamente o lucro, podendo a sua ação ser norteada por valores éticos e não somente por condicionantes do foro económico. Alguns autores consideram mesmo que, no futuro, serão as relações humanas a governar a sociedade, gerando uma cultura de sinergias (Moreira;1999). Para este autor, só culturas fundadas em elevados índices de confiança, tanto ao nível do ambiente interno da organização como do externo, poderão produzir resultados de alta *performance* a baixo preço.

A forma como se equilibram questões como carácter e competição, neste novo paradigma de cultura, motivou o interesse de autores como Drucker ou Buchanan, que colocam a ética empresarial como pedra basilar das estratégias de gestão do século XXI (Moreira, 1999). De facto, optar por investir em países que ainda recorrem a mão-de-obra infantil, cuja legislação laboral não protege a força de trabalho ou cujas preocupações ecológicas são inexistentes, espelha a moral do empresário. Por outro lado, pode não ser líquido que uma empresa atuando num mercado ferozmente competitivo, lutando diariamente pela quota de mercado e procurando a constante superação de objetivos, abdique da sua integridade moral (Rego *et al.*, 2007).

Verifica-se a necessidade de não tomar o todo pela parte e de ter em consideração que está em curso uma mudança de paradigma não só organizacional, mas também ao

nível do mercado, tendendo o consumidor a penalizar, cada vez mais, comportamentos não éticos e tendo as empresas consciência disso. Contudo, a mudança não tem sido tão célere como seria desejável, havendo ainda uma parte significativa de consumidores ocidentais que consome, por exemplo, produtos oriundos de países como a China, sem demonstrar grandes preocupações de ordem moral.

Ferrell *et al.* (2021) consideram que se vive um período de significativas mudanças no mercado, resultantes da competição orientada pela competência e pelo carácter. Além disso, referem que, cada vez mais, os *stakeholders* se dão conta de que a superioridade, quer em termos de eficiência, quer de qualidade, é conciliável com a excelência ética.

Já em 1991, Gélinier descrevia a ética como sinónimo de eficácia e competitividade. Em 1999, Moreira acreditava que, no futuro, a definição do preço incorporaria não só os custos dessa coordenação, como as expectativas e os valores morais e integradores da sociedade. Assistir-se-ia à primazia da qualidade sobre a quantidade e à adoção de posturas que visassem maximizar o lucro sem prejudicar os restantes agentes económicos, bem como ao reforço da ideia de que as empresas podem contribuir positivamente para a sociedade. Em 2007, Cortina admitia também que as empresas que assumiam a ética como fator estratégico viam a sua reputação fortalecida no mercado, conseguindo fidelizar mais clientes, otimizando as suas margens de lucro a médio e longo prazo. Quanto aos efeitos sociais da ética empresarial, a autora considerava que merecia destaque o aumento dos níveis de confiança entre as pessoas e as empresas, resultante da recuperação dos valores. Cortina reforçava ainda que a ética não só era compatível com o bom desempenho empresarial, como indispensável à dinâmica das relações que se estabeleciam em sociedade. Mercier (2003) não tem dúvidas em afirmar que a ética é uma arma concorrencial e a chave para o sucesso, pois corresponde à boa compreensão do interesse da empresa a longo prazo.

Nash, que se debruçou, igualmente, sobre a questão da compatibilidade entre lucro e ética, já em 2004 apresentava a mesma linha de pensamento que Cortina (2007), defendendo que a adoção da ética nas empresas é, mais do que compatível, necessária à obtenção de lucro. A autora salienta, ainda, que “os administradores que permitem que a orientação para o resultado financeiro domine a sua tomada de decisão, frequentemente, sabotam a sua capacidade de responder eticamente ao mercado” (Nash, 2004:142).

Já são múltiplos os casos de marcas extremamente rentáveis e bem-sucedidas em diferentes indústrias, à escala global, cuja ação é norteada por princípios éticos: a L’Oréal, a H&M, a Hilton, a Natura, a Kellogg’s ou a Bimbo (*The 2021 World’s Most Ethical Companies*).

Nos EUA, onde a atenção dispensada às questões da ética é mais antiga, estima-se que 90% das grandes empresas tenham implementadas medidas de formalização da ética, mostrando que, não só é possível compatibilizá-la com um bom resultado financeiro, como ela própria constitui um instrumento para alcançá-lo (Mercier, 2003). Um dos instrumentos fundamentais para garantir esta boa relação é a introdução de medidas de *compliance*, também já utilizadas nos EUA desde a década de cinquenta (Manzi, 2008). Este tipo de programas, desenvolvido com detalhe na secção 2.5 é, de acordo com esta autora, a melhor forma de uma empresa alcançar o lucro por meio da ética.

## **2.4 Desempenho organizacional**

O conceito de “desempenho organizacional” tem sido alvo de diferentes definições por parte dos diversos autores que se debruçaram sobre o tema. Contudo, apesar das alterações introduzidas ao longo do tempo, o conceito apresentou-se sempre associado a outros dois conceitos: eficiência e eficácia (Silva, 2005).

A eficácia é a capacidade que a organização possui para atingir os seus objetivos, mede-se pela relação entre objetivos e resultados. Ou seja, a relação entre os resultados que se espera alcançar e os que foram realmente obtidos, sendo de extrema importância para qualquer organização. A eficiência pode ser entendida com a capacidade que uma organização tem de utilizar os seus recursos de forma adequada de acordo com o que foi inicialmente planeado, podendo estar relacionada com a produtividade, qualidade e tempo. Trata-se da relação estabelecida entre os resultados atingidos e os recursos utilizados para alcançá-los.

Neely (1998, citado em Silva, 2005), considera que o desempenho organizacional tem como função quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas, com a finalidade de ajudar a tomada de decisões de melhoria e executar ações corretivas. Silva (2005), por seu turno, define “desempenho global” como o desempenho resultante da estratégia da organização; consiste na síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, tendo em conta todos os *stakeholders*. Inclui a satisfação do cliente, o desempenho

financeiro, o desempenho dos colaboradores, o desempenho do produto/serviço e dos processos organizacionais.

Ricardo e Wade (2001) chamam a atenção para o facto, de muitas vezes, o desempenho organizacional ser confundido com *produtividade* e apresentam a distinção entre estas duas noções. Assim, a produtividade corresponde a um rácio que descreve o volume de trabalho concretizado numa determinada unidade de tempo, enquanto o desempenho é um indicador mais amplo, que pode incluir a produtividade, mas também a qualidade, a consistência e muitos outros fatores. Na avaliação orientada para os resultados financeiros, é típico dar-se primazia às medidas da produtividade. Os autores referidos defendem também que a medição do desempenho deve incluir uma orientação para os resultados (avaliados com base em critérios previamente definidos pela empresa) e também medidas relacionadas com as competências necessárias à gestão do desempenho, como as associadas à formação ou ao treino *on the job*. O termo *desempenho* deve ter um significado mais amplo, incluindo a eficácia, a eficiência, a qualidade e a manutenção de um comportamento organizacional consistente com uma afetação racional dos recursos.

Abu-Jarad e Yusof (2010) afirmam que existe, atualmente, uma tendência generalizada para que o desempenho organizacional não seja avaliado numa abordagem estritamente económico-financeira, considerando apenas o lucro económico e os ativos tangíveis. Srouf (2013) também defende que o desempenho organizacional tem um sentido mais lato, incluindo também os ativos intangíveis como o conhecimento, as competências e a experiência dos trabalhadores, a informação sigilosa interna relativa ao negócio, o valor da marca, a reputação alcançada e a imagem criada.

Buchanan e Huczynski (2004), seguindo a mesma linha de pensamento, entendem que uma definição de desempenho organizacional deve passar também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos múltiplos interesses dos *stakeholders*, além dos tradicionais indicadores económico-financeiros. Referem os autores, que o desempenho é um conceito multidimensional, podendo acontecer que, simultaneamente se verifique bom e mau desempenho, dependendo da perspetiva de quem avalia a informação.

Tendo como enquadramento uma definição mais ampla de desempenho, é de admitir que um problema de natureza ética numa empresa possa contribuir para que esta

incorra em risco económico motivado por uma variação negativa na procura que lhe é dirigida (Pinto, 2002), em resultado da deterioração da sua reputação (Srouf, 2013).

Svendsen (1998) apresenta um modelo que concebe a sustentabilidade da empresa como dependente da sua aptidão para gerar riqueza continuamente, em quatro áreas interligadas: a financeira, a intelectual, a social e a ambiental. Essas áreas estão integradas nos dois vetores de desempenho mais difundidos na literatura: viabilidade económico-financeira e sustentabilidade sócio ambiental.

Relativamente ao primeiro vetor, é sobejamente conhecida a variedade de indicadores utilizados na sua medição, como o *Return on Assets* (ROA), o *Return on Investment* (ROI) ou o *Economic Value Added* (EVA) (Agle *et al.*, 1999; Bhagat e Black, 2002). Quanto ao segundo, os investigadores Carroll (1979), Clarkson (1995) e Wheeler *et al.* (2003) concluem que um bom desempenho socioambiental anda, normalmente, ligado a um desempenho económico-financeiro positivo. Porém, não há consenso, entre os investigadores, sobre se um bom desempenho socioambiental será o responsável por um bom desempenho económico-financeiro, ou vice-versa. Agle *et al.* (1999), Hillman e Keim (2001) esclarecem que os critérios mais utilizados para a medição do desempenho socioambiental fazem parte dos seguintes quatro grupos: relações com os trabalhadores, inovação e segurança dos produtos, proteção do meio ambiente e relações com a comunidade.

Outra questão que se levanta, no âmbito da discussão acerca do desempenho organizacional, diz respeito ao conjunto de fatores que o determinam. Segundo Hansen e Wernerfelt (1989), há duas grandes linhas de investigação acerca dos determinantes do desempenho organizacional. A que se baseia na tradição económica, destaca a importância dos fatores do mercado externo na determinação do desempenho, a que tem por base o paradigma comportamental e sociológico, encara os fatores organizacionais e a sua adequação ao meio ambiente como principal determinante do sucesso.

As empresas são sistemas abertos, competindo no mercado com a finalidade de retirar o máximo partido do ambiente externo que as envolve. Transformam *inputs* em *outputs*, gerem conflitos, pressões e apoios, quer de âmbito político, quer resultantes da sua relação com os *stakeholders*, dependendo fortemente da credibilidade que o mercado lhes reconhece. Pelo que, a visão veiculada pelo paradigma comportamental e sociológico mostra-se extremamente válida, pois, para que o desempenho alcançado seja ótimo, face

às circunstâncias em cada momento, é exigida às empresas uma grande capacidade de adaptação e flexibilidade (Srouf, 1998).

Apesar do desempenho de uma empresa poder ser medido de diferentes formas (Tezza *et al.*, 2010), mais adiante, neste trabalho, perspectiva-se o desempenho sob a ótica dos resultados financeiros, medidos pelo volume anual de negócios, em conformidade com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 102/2008 (2008). Tendo como objetivo estudar em que medida as variáveis organizacionais de natureza ética influenciam o desempenho organizacional, optou-se por uma abordagem do desempenho orientada para os resultados, com o intuito de tornar as organizações mais facilmente comparáveis entre si.

#### **2.4.1 Sistemas de medição do desempenho organizacional**

Uma das questões mais importantes e mais complexas no mundo dos negócios e que tem mobilizado um grande número de investigadores com perspectivas diferentes ao longo dos anos, tem sido a razão de algumas empresas falharem, enquanto outras alcançam enorme sucesso (Abu-Jarad e Yusof, 2010).

A medição constitui um ponto de referência na monitorização do desempenho, essencial para a tomada racional de decisões. Se não se dispuser de pontos de referência, sejam eles quantitativos ou qualitativos, não é possível avaliar se as políticas em execução são adequadas e se estão a ser bem implementadas.

A avaliação do desempenho é também uma parte essencial na implementação e no controlo da estratégia de uma organização, pelo que a empresa necessita de monitorizar um conjunto de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) relacionadas com a estratégia que definiu (Hora e Vieira, 2008).

Os recursos são escassos e é imperativo que a sua afetação seja eficiente, que a gestão do risco e dos processos produtivos sejam eficazes e que a tomada de decisões seja baseada em informação fiável e recebida em tempo útil, pelo que medir é indispensável. O maior benefício da implementação adequada de um sistema de medição do desempenho é, segundo Hronec (1994), a disponibilidade de informação útil para auxiliar a organização em qualquer processo de mudança, facilitando a comunicação e eliminando ou minimizando as barreiras, permitindo recompensar o novo comportamento que se deseja inculcar nos trabalhadores.

Seguindo a mesma ordem de ideias, Harrington (1993) refere que as investigações e experiências realizadas têm mostrado que a forma mais eficaz e menos dispendiosa de atuar sobre o comportamento humano é através da avaliação. O autor enumera várias razões que o levam a afirmar que a medição do desempenho é fundamental para o aperfeiçoamento dos processos. A medição não só evidencia a eficiência com que os recursos são empregados, como fornece dados para a determinação das causas na origem dos erros e proporciona aos trabalhadores uma sensação de satisfação. Além disso, concentra a atenção nos fatores que contribuem para o sucesso da organização, fornece meios para se saber se se está a convergir ou a divergir dos objetivos traçados e permite monitorizar o processo de melhoria.

A comunidade científica tem dividido as medidas de desempenho, fundamentalmente, em duas categorias: as medidas objetivas e as medidas subjetivas. As medidas objetivas incluem, por exemplo, o volume de negócio, o número de efetivos ou o resultado operacional; as medidas subjetivas são construídas através da recolha da opinião de indivíduos inquiridos. Venkatraman e Ramanujam (1987) debruçaram-se sobre a convergência entre as duas perspetivas e concluíram que as duas formas de medição se relacionam, podendo e devendo ser usadas de acordo com a necessidade e conveniência da organização.

A fim de se alcançar a melhoria do desempenho, Gerolamo *et al.* (2002) salientam a importância de se somar uma vertente qualitativa à realização de diagnósticos e avaliações quantitativas. Para isso, é necessária a implementação de um sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO), com a finalidade principal de alavancar a competitividade da empresa, que permita aos decisores avaliar se a execução da estratégia cumpre o planeado e, ainda, se a própria estratégia se mantém adequada ao longo do tempo. Marshall *et al.* (2007) acrescentam que a padronização dos processos não é suficiente, sendo preciso melhorá-los continuamente, não apenas rumo ao aumento da produtividade e do lucro, mas procurando também melhorias que se coadunem com a missão da organização. Os autores defendem que só ações e medições interligadas possibilitam a melhoria dos processos e o crescimento da organização.

A preocupação em encontrar métricas para o desempenho organizacional teve início em finais do século XIX. A partir da década de 50 do século seguinte, surgiram indicadores como o ROI, o EVA ou o *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA). A partir da década de 1990, esta preocupação passou a incluir

também os ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 1992). Assim, inicialmente, os SMDO focavam-se principalmente em indicadores económico-financeiros e encorajavam as medidas de curto prazo. Todavia, as transformações sofridas pelos mercados que se tornaram cada vez mais aguerridos, obrigaram à incorporação de programas de controlo e melhoria contínua da qualidade e à compreensão da importância estratégica da informação, bem como à valorização de outros ativos intangíveis, forçando a evolução dos SMDO (Hora e Vieira, 2008).

Kaplan e Norton (1992) consideraram que os SMDO são insuficientes e apresentam lacunas relativamente ao controlo da estratégia, não fornecendo informações sobre a qualidade, o tempo de resposta ou a flexibilidade interna. Além disso, falhavam também ao ignorar dados sobre as preferências do consumidor e sobre o desempenho dos concorrentes. Identificando essas deficiências, os autores abriram novas possibilidades quanto à medição do desempenho organizacional, ao defenderem a adoção de indicadores recolhidos junto dos diferentes setores da empresa, preconizando os SMDO de segunda geração (Neely, 1999). Esta segunda geração de modelos atende a outros requisitos, nomeadamente o facto de as medidas de desempenho derivarem da estratégia e integrarem todas as funções da empresa, suportarem métricas relativas quer ao ambiente interno, quer ao externo e basearem-se na completa compreensão do comportamento dos custos (Keegan *et al.*, 1989, citados em Martins, 1999). Os autores afirmam, ainda, que um SMDO deve contribuir para que a organização alcance os seus objetivos, advertindo para a necessidade das medidas de desempenho se desdobrarem a partir dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores e de haver interação entre níveis, podendo um funcionário de determinado nível hierárquico ter acesso ao desempenho dos restantes níveis.

De entre as mais de duas dezenas de modelos desenvolvidos entre os anos oitenta e noventa, Attadia (2004) destaca cinco principais SMDO:

- o modelo *Performance Measurement Matrix* caracterizado por sugerir que o desempenho seja avaliado não só por meio de componentes relativas a custos, mas também através de outras componentes, como as referentes à imagem ou à qualidade, comportando tanto aspetos internos como externos;
- o *Strategic Measurement, Analysis, and Reporting Technique (SMART – Performance Pyramid)*, que visa, além de controlar os custos, a melhoria dos processos, através do mecanismo da *Performance Pyramid*, criado para fazer chegar a visão da organização a todas as áreas funcionais da empresa, traduzida

em objetivos financeiros e de mercado. Neste modelo, os indicadores dividem-se em dois grupos: indicadores da eficácia externa (mercado) e indicadores de eficiência interna (relativos aos processos);

- o *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), que enfatiza a utilidade de se obter *feedback* dos diferentes níveis hierárquicos durante o processo de aferição de desempenho. Identifica dois elementos críticos para o bom funcionamento de um SMDO: a integridade, sendo a aptidão para promover a integração entre as várias áreas de negócio e o desdobramento e a distribuição dos objetivos e políticas do negócio por toda a estrutura hierárquica da organização;
  - o *Performance Prism* que se foca na necessidade de integrar a avaliação da satisfação dos *stakeholders* da empresa, sendo por isso considerado, por alguns autores, como o mais consistente. Considera, ainda, falaciosa a ideia de se derivar a estratégia da missão (Neely & Adams, 2000). Recorre a cinco perspetivas para montar um prisma tridimensional, correspondendo cada uma delas a uma face do prisma, independentes, mas interligadas de forma lógica;
- e o *Balanced Scorecard* que será apresentado seguidamente de forma mais detalhada.

#### **2.4.2 A relação entre a ética e o desempenho organizacional, vista através do *Balanced Scorecard***

As preocupações de natureza ética devem ser consideradas na empresa, logo ao nível do planeamento estratégico. A reflexão sobre as questões éticas deve permitir acautelar os diferentes interesses em jogo, evitando-se, desta forma, os efeitos negativos que advêm de não se considerar a totalidade das consequências futuras de iniciativas empresariais tomadas no presente (Rego *et al*, 2007).

Tendo esta investigação como finalidade estudar a influência da ética no desempenho organizacional, considerou-se pertinente recorrer aos sistemas de medição do desempenho para aferir se a adoção de posturas éticas influi no desempenho das empresas, tendo-se escolhido, para o efeito, o *Balanced Scorecard* (BSC). Idealmente, recorrer-se-ia ao modelo para estabelecer uma comparação exaustiva entre empresas e ressaltar as diferenças entre elas, do ponto de vista da ética empresarial, e as suas consequências no desempenho. Porém, dado o carácter exploratório do presente trabalho, essa será uma investigação a desenvolver no futuro. Por ora, inserindo-se a ética empresarial no domínio da gestão estratégica, a compreensão do modelo poderá ajudar a

perceber a repercussão que um problema de natureza ética pode ter numa empresa, percorrendo toda a organização num verdadeiro efeito dominó, comprometendo o sucesso da estratégia traçada e afetando o desempenho.

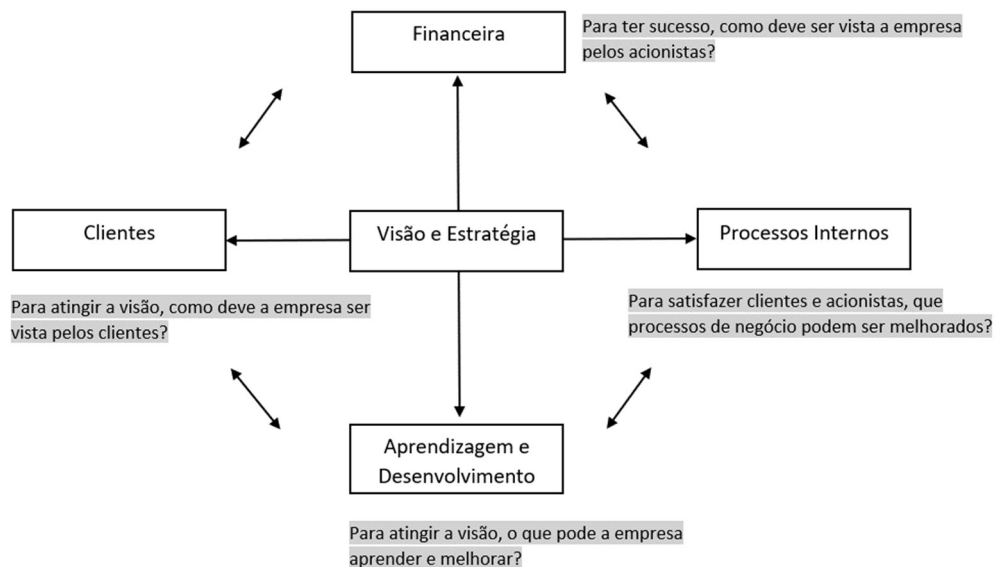
O BSC apresentado por Kaplan e Norton em 1992, enfatiza a importância de as perspectivas não financeiras serem também contempladas pela gestão estratégica, havendo estudos que se debruçam sobre a influência que a ética pode exercer na sua implementação (Attadia, 2004; Alves, 2016).

O alinhamento de pessoas, processos e infraestruturas com os valores da empresa e com a sua estratégia, criando valor, constitui um dos principais benefícios do BSC. Este método procura a obtenção de sinergias nos vários níveis da organização (Pinto, 2009), as quais são, naturalmente, condicionadas por variáveis de natureza ética, influenciando o alinhamento e a própria concretização da estratégia. É possível identificar diversas questões de natureza ética que percorrem as quatro perspectivas que o modelo inclui: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, evidenciando a influência que a ética pode exercer no desempenho de uma empresa, pelo que deve ser acautelada em termos estratégicos (Alves, 2016).

Mais do que um instrumento de medição do desempenho, o BSC é um Sistema de Gestão Estratégica que compatibiliza objetivos de curto e longo prazo. Para cada indicador, o *scorecard* inclui, os objetivos, as medidas, as metas estabelecidas (quantificação dos objetivos) e as iniciativas necessárias para as atingir (Attadia, 2004).

O BSC traduz a missão e a estratégia da organização em quatro perspectivas chave (figura 2.1), que devem estar interligadas e considerar também o modelo de negócio em causa e o setor de atividade. Este mapa ilustra a estratégia da empresa, que deriva da sua missão, guiando-a no seu cumprimento, sempre rumo à concretização da sua visão, pois, para uma implementação bem-sucedida da estratégia é indispensável alinhar com ela os planos financeiro e operacional (Kaplan e Norton, 1997).

**Figura 2.1 Inter-relacionamento entre as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard***



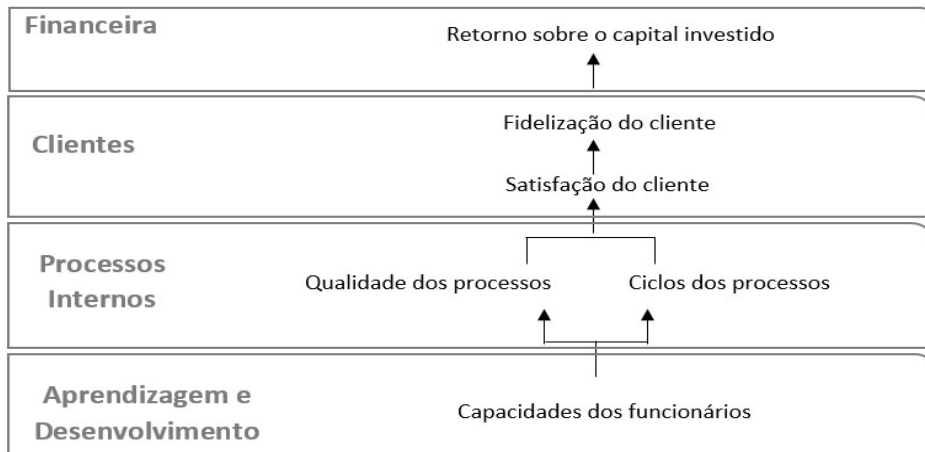
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Associados à estratégia, são definidos objetivos, clarificando o que é fundamental na sua implementação, que se concretiza de acordo com as perspetivas do BSC. Como referem Abu-Jarad e Yusof (2010), uma vez que a estratégia é intangível, este mapa é uma excelente forma de medi-la, através da representação das relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos. O BSC possibilita a avaliação dos danos que a estratégia da empresa pode sofrer, caso não sejam atingidos os resultados pretendidos para determinado objetivo estratégico. O resultado associado a esse objetivo pode pôr em causa o sucesso dos objetivos por ele influenciados. Para cada objetivo são definidas as respetivas ações estratégicas, os indicadores para monitorizar o desempenho de cada um deles e, ainda, as metas que lhe estão associadas.

Prieto *et al.* (2006) explicam que a perspetiva *Financeira* avalia se a estratégia da empresa está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, incidindo sobre o controlo de custos e a criação de valor. A perspetiva dos *Clientes*, foca-se na capacidade de a organização criar valor para os clientes e na forma como o seu desempenho é, por eles, percebido, devendo procurar traduzir em medidas específicas aquilo que o cliente valoriza. A perspetiva dos *Processos Internos* recorre a critérios de eficiência e eficácia, para avaliar os processos e criar valor. É importante que a organização saiba quais são os processos internos em que deve atingir a excelência, para melhorar o negócio, algo tido em conta pela perspetiva que Prieto *et al.* (2006) designaram de *Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional*. De acordo com esta perspetiva as empresas

identificam os processos fulcrais para concretizarem os objetivos das duas perspectivas anteriores. Os objetivos estratégicos enunciados em cada uma das perspectivas são avaliados por indicadores de desempenho e devem estar ligados à visão e à estratégia da organização, configurando uma relação de causa e efeito, demonstrada na figura 2.2.

**Figura 2.2** Relações de causa-efeito no *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

O processo de alinhamento estratégico deve ocorrer no sentido *top down*, direcionando a estratégia e a ação, sendo depois monitorizado no sentido *bottom up*, aferindo-se a articulação entre as ações tomadas e os objetivos estratégicos definidos (Ricardo e Wade, 2001). As relações de causa e efeito entre objetivos permitem compreender de que forma cada objetivo influencia outro. Ou seja, o BSC relaciona o impacto de cada objetivo noutro, através de um processo de alinhamento estratégico ao longo das perspectivas (Anthony e Govindarajan, 2003).

O principal objetivo deste mapa estratégico é financeiro, pelo que a perspectiva financeira surge no topo, sendo toda a estratégia delineada para atingir esse objetivo. Por exemplo, para se conseguir atingir um determinado resultado financeiro, medido, suponha-se, pelo ROI, deve conquistar-se a fidelização dos clientes e, para tal, os prazos de entrega têm de ser cumpridos de acordo com o previsto. Isto só é possível se houver qualidade no processo e se o seu tempo de ciclo for monitorizado. Por último, a qualidade do processo só melhora se houver investimento na formação dos trabalhadores (Kaplan e Norton, 1997).

A figura 2.2 permite compreender a influência que as variáveis de natureza ética podem exercer no desempenho organizacional por via das relações de causa e efeito que

se estabelecem entre as perspectivas. O incumprimento de um objetivo de natureza ética pode condicionar o sucesso de um ou de vários objetivos, sejam eles quantitativos ou qualitativos, com repercussões no desempenho. Por outro lado, também o incumprimento de um determinado objetivo quantitativo poderá desencadear o levantamento de questões do foro ético, dependendo dos interesses que estejam em jogo, vindo a afetar a concretização de todos os outros. No limite, a estratégia definida para a organização pode, mesmo, ter de ser reformulada.

Seguindo a mesma lógica de raciocínio de Kaplan e Norton (1997), admita-se que uma empresa não cumpriu o objetivo de dar uma determinada formação que há muito era reivindicada pelos trabalhadores. Em consequência, os trabalhadores sentindo-se lesados e desmotivados, afetados por um clima de crescente descontentamento, acabam por, inadvertidamente ou não, negligenciar as suas obrigações no controlo de qualidade, chegando ao mercado vários artigos defeituosos. Além disso, os prazos de entrega começam a não ser respeitados. Como resultado, a empresa começa a ter dificuldade em fidelizar clientes, pois a sua imagem é atingida, as vendas caem, perde quota de mercado e, *ceteris paribus*, o resultado financeiro virá, necessariamente, reduzido. O exemplo apresentado pretende ajudar a perceber o efeito dominó que se pode desencadear, numa organização, em consequência de um problema ético e demonstrar como o seu desempenho financeiro pode ser comprometido.

A figura 2.2 também evidencia a importância do alinhamento das quatro perspectivas do BSC com a visão e a estratégia da organização. Sabe-se que, em pleno século XXI, a sociedade escrutina a conduta das empresas, os *millennials* observam todos os seus passos nas redes-sociais, punindo, através das compras, a falta de ética. São conhecidos vários casos de empresas que sucumbiram a escândalos éticos (Goulet, 2016).

Assim, é importante que a visão e a estratégia das empresas sejam orientadas por princípios éticos, para que estas garantam condições para alcançarem bons desempenhos. Reduzindo o risco de serem surpreendidas por sobressaltos éticos, as empresas podem focar-se, com maior tranquilidade, em fazer prosperar os seus negócios e essa forma de estar transparece para os seus *stakeholders* (Goulet, 2016).

## **2.5 Variáveis de natureza ética que influenciam o desempenho organizacional**

Uma variável de natureza ética pode ser entendida como uma variável intrinsecamente ligada a princípios universais éticos tais como a integridade, a honestidade, a lealdade, a justiça, etc. As variáveis de natureza ética, elencadas na literatura e consideradas neste trabalho, que podem influenciar o desempenho organizacional são as seguintes: gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, existência de um código de ética, responsabilidade social empresarial e *compliance*. Em seguida explica-se com algum detalhe o significado de cada uma.

### **2.5.1 Gestão ética**

Toffler e Reingold (2003) ilustram a importância da gestão ética numa organização, referindo-se à derrocada da consultora norte americana Arthur Andersen. Ao longo dos anos, a empresa passou de uma sólida cultura ética para uma forte cultura não ética. Inicialmente, o seu *core business* era a auditoria, pautado por valores como a honestidade, a independência e a integridade. Ficou célebre, no início do século XX, a resposta do administrador desta empresa, quando uma importante empresa ferroviária lhe solicitou que as suas contas fossem manipuladas. Andersen terá dito que não havia dinheiro, na cidade de Chicago inteira, que o fizesse alterar o relatório. Perdeu esse e outros negócios, mas a ferroviária faliu e a Arthur Andersen tornou-se, mais tarde, a empresa em que todos confiavam e com quem queriam trabalhar. Com o passar do tempo, porém, o negócio expandiu-se para a área da consultoria, visando o lucro a todo o custo, com recurso a preços inflacionados, sendo o mote a satisfação do cliente sem olhar a meios, descurando as preocupações éticas. À posteriori, concluiu-se que a gestão, que antes era ética, não soube acompanhar a mudança de um negócio para outro, com diferentes exigências, tornando-se não ética e transformando também uma cultura ética em não ética, afundando, assim, a empresa.

Gerir pessoas em ambiente organizacional, implica, em muitas ocasiões, o confronto com diversos dilemas éticos. Encontrar o ponto de equilíbrio entre a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores é difícil, sendo que a gestão é frequentemente obrigada a tomar decisões que resultam em situações dilemáticas (Ekuma e Akobo, 2015).

Peale e Blanchard (1988) partilham exemplos de alguns dilemas éticos com que gestores do mundo inteiro se deparam, aconselhando formas de atuação. Um dos casos paradigmáticos que apresentam, é o de um jovem gestor intermédio, ansioso por uma promoção. Durante um processo de recrutamento que conduzia, um dos candidatos garante-lhe que, caso seja selecionado, lhe entregará material confidencial do principal concorrente da empresa, seu anterior empregador. De imediato, pensa que não deseja contar com uma pessoa assim na sua equipa, mas a possibilidade da desejada promoção não deixa de tentá-lo, acabando por aconselhar-se com colegas mais experientes para resolver este dilema. Situações deste tipo acontecem diariamente na vida das empresas, mexendo com os princípios éticos dos gestores, pelo que os autores concluem a parábola lembrando que “There is no right way of doing a wrong thing” (Peale e Blanchard, 1988:16). A mesma posição, partilham Rego *et al.* (2007) quando afirmam que, para que a empresa tenha uma postura ética e aja em conformidade com as normas, a própria gestão tem de ser ética, isto é, deve seguir a visão de que, sem um comportamento ético e buscando exclusivamente o lucro, pode vir a ter dificuldade em subsistir, pois, no limite, deixará de ser possível obter lucro.

Toffler (1993) salienta a importância de existirem, na organização, políticas e regras que mostrem, claramente, aos gestores as condutas admissíveis e as que são consideradas transgressões. A tarefa de lidar com situações mais exigentes é facilitada, eliminando-se os bloqueios a que os problemas de natureza ética podem dar origem. Lacombe (2011:462) sustenta que a gestão ética ideal deveria pautar as suas ações por “princípios universais, por valores válidos em qualquer cultura ou realidade (...) como a honestidade, a equidade, a justiça, o respeito, a liberdade de consciência, o direito à segurança e à propriedade”.

Para Arruda *et al.* (2001:15), o grande desafio da gestão ética consiste em “desenvolver estratégias empresariais que possam, ao mesmo tempo, atender a responsabilidades económicas, sociais e ambientais”. Trevino e Brown (2005) reconhecem que este é um desafio ambicioso. As decisões éticas podem ser ambíguas e o processo de tomada de decisão envolve diferentes estágios e pressões contextuais. Os indivíduos podem não ter discernimento para tomar a decisão certa e grande parte é influenciada pelas palavras, ações e pelos julgamentos dos seus pares e superiores. As pesquisas têm comprovado que, quando induzidos por um superior hierárquico a agir de forma não ética, raramente os indivíduos têm força para se opor, ainda que o ato fira os

seus princípios éticos. Para os autores, a solução passa por formalizar a ética na empresa, protegendo todos, inclusivamente os gestores.

Numa sociedade complexa e repleta de desafios, o gestor deve ser capaz de fazer o que está correto. A coragem para agir corretamente é um requisito imprescindível para quem ambiciona construir uma carreira sólida e de prestígio, pois as questões éticas podem funcionar como o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso de qualquer gestor. Ser ético, agir corretamente sem procurar prejudicar os colegas e os concorrentes, ser altruísta, estar bem consigo mesmo e agir de acordo com os valores morais da comunidade será sempre valorizado (Chiavenato, 2003).

Como referem Trevino e Brown (2005), parte significativa das práticas de gestão não éticas é aprendida com superiores ou líderes. É, por isso, relevante evocar o conceito de liderança virtuosa e a sua articulação com a “ética das virtudes”, teoria que encara as virtudes como disposições exercitáveis e cultiváveis (Rego e Cunha, 2011).

### **2.5.2 Liderança virtuosa**

Ocupar o primeiro lugar na hierarquia da empresa, muitas vezes, não significa ser um verdadeiro líder, já que a liderança não carece de legitimação institucional, resultando, de forma espontânea, das relações formais e informais entre líder e seguidores. A liderança decorre da capacidade que um indivíduo possui de exercer influência, pelo que não é suscetível de ser atribuída ou confiada a alguém, devendo ser conquistada. Da mesma forma, a obediência ou a imitação do líder, não pode ser alcançada de maneira compulsória, estando dependente da identificação dos subordinados com a sua forma de atuação (Srouf, 1998).

As novas correntes da economia e da gestão reconhecem que o papel de quem dirige os destinos de uma organização foi, durante séculos, negligenciado, tendo-se só recentemente começado a considerar a importância da liderança (Rego e Cunha, 2011). Para Moreira (1999) são cada vez mais aqueles que se apercebem que, no futuro, os aspetos imateriais se sobreporão aos tangíveis, funcionando a perspicácia do empresário como o combustível dos intangíveis. Daí que os gestores de hoje não se devem resumir a *experts* na manipulação das curvas de custos e de rendimentos ou em estratégia de produto, têm de possuir um verdadeiro pendor humanista. Consequentemente, têm surgido novos estilos de liderança que destacam a importância da virtude e da moral, como é o caso da liderança virtuosa (Demirtas e Akdogan, 2014), definida por Wang e

Hackett (2016:326) como “uma relação líder-subordinado em que a expressão das virtudes do líder, desencadeia, no subordinado, a percepção de que a atuação do líder é virtuosa, sendo digna de repetição”.

Os princípios da liderança virtuosa decorrem da “teoria da virtude” que, no contexto organizacional, enfatiza a importância da prática das virtudes (Newstead *et al*, 2019a). Desde a Antiguidade, o termo virtude refere-se à excelência moral e intelectual da ação e do carácter humanos (Bright *et al*, 2014). Desta forma, as virtudes constituem uma espécie de valor adquirido e colocado em prática através do comportamento virtuoso (Moccia, 2016). Por seu turno, o comportamento virtuoso expressa valores e virtudes do âmbito da moralidade, sendo fruto de uma decisão consciente e baseada nas motivações certas (Sison e Ferrero, 2015).

Wang e Hackett (2016) explicam que, no meio organizacional, a ética da virtude assegura que as questões morais surgidas em ambiente laboral são solucionadas com recurso a uma postura alinhada com padrões éticos (Vriens *et al.*, 2018). É nesta abordagem que se insere a liderança virtuosa, fundada no carácter e na ética. Porém, como explicam Brown e Treviño (2006), liderança virtuosa e liderança ética, embora com aspetos comuns, não significam o mesmo. A liderança ética, implica que o líder represente um modelo de conduta ética, comportando-se de forma normativamente adequada e proporcionando um ambiente de trabalho justo. No entanto, mesmo que a liderança ética se pautar por uma conduta de honestidade, equilíbrio, preservação da integridade e por uma tomada de decisão justa, não deve confundir-se com liderança virtuosa. A liderança ética procura evitar o mal, ao passo que a liderança virtuosa tem como principal fim o alcance do bem comum, sem nunca ignorar as percepções individuais daqueles que compõem a organização, mostrando a sua preocupação com o bem-estar de cada um (Pless e Maak, 2011; Wang e Hackett, 2016).

Wang e Hackett reconheceram, em 2012, numa investigação empírica sobre a liderança virtuosa, um conjunto de virtudes que designaram por virtudes cardinais, consideradas universais e tidas como premissas para o exercício de uma boa liderança: a coragem, a temperança, a justiça, a prudência e a humanidade. Inicialmente, os autores incluíram também a verdade, excluindo-a, depois, por ser uma virtude global, transversal a todos os contextos (Wang e Hackett, 2016).

A *coragem* é o que impele o líder a colocar-se em risco pessoal para fazer o que é correto (Wang e Hackett, 2016), demonstrando persistência, integridade, vitalidade e

sendo perseverante em situações adversas (Rego et al, 2010). No entanto, Wang e Hackett (2016) acrescentam que a coragem implica uma ação ponderada, devendo o líder corajoso avaliar o risco antes de agir. A *temperança* diz respeito à capacidade de controlo das reações emocionais e de moderação da ação, ou seja, de autodomínio da vontade na ausência de restrições exteriormente impostas (Wang e Hackett, 2016). O líder detentor de temperança caracteriza-se pela aptidão para se proteger contra excessos e pela capacidade de admitir fraquezas, conter impulsos e desejos de auto gratificação (Rego et al, 2010; Ko e Rea, 2016). A *justiça* anula o egoísmo, faz prevalecer a igualdade e a imparcialidade e garante que cada trabalhador recebe o merecido (Moccia, 2016). É expressa através de uma afetação de recursos justa, por parte do líder, principalmente quando se verificam conflitos de interesse (Wang e Hackett, 2016). E, como referem Ko e Rea (2016), leva em conta a perspectiva dos trabalhadores na tomada de decisão, que é feita de acordo com padrões uniformes. A *prudência*, para Wang e Hackett (2016), manifesta-se pela consideração dos interesses de todas as partes e pelo uso racional dos recursos, estando associada a uma forma de atuação inteligente e a julgamentos corretos. Compreende, como lembra Moccia (2016), o saber gerir o equilíbrio, bem como o reconhecimento dos erros, a fim de se evitar a sua repetição. A *humanidade* compreende o entendimento do ambiente social e da importância da proximidade nas relações (Wang e Hackett, 2016), traduzindo-se no incentivo ao estabelecimento de relações de cooperação e confiança (Rego et al, 2010). Para Moccia (2016), pode entender-se como a tolerância e a empatia demonstradas perante as necessidades dos outros.

Como referem Rego e Cunha (2011), a observação destas virtudes permite produzir as cinco práticas fundamentais de liderança virtuosa: desenvolver a autoestima dos trabalhadores; definir propósitos empresariais que não se baseiem apenas no lucro; manter a paciência e a serenidade face a obstáculos e resistências; não subjugar os padrões éticos aos resultados financeiros; e discernir o que é, de facto, importante.

Líderes virtuosos focam-se na prossecução de objetivos benéficos não só para si, mas também para os restantes colaboradores, empenhando-se em ajudar os diferentes membros da comunidade. A sua atuação é pautada pelo respeito e sentido cívico e pela confiança e autodisciplina. E, no que concerne a investimentos, repudiam negócios perversos ou prejudiciais à saúde, não obstante serem lucrativos, privilegiando produtos que acrescentem valor ao ser humano (Rego e Cunha, 2011).

Este tipo de liderança promove ambientes organizacionais saudáveis e humanos. Autores como Newstead *et al.* (2019b) chegam a afirmar que, na ausência de virtude, a liderança pode transformar-se num exercício de poder e coerção. Há evidências de que a prática da liderança virtuosa se repercute na forma como a organização lida com os desafios, unindo os trabalhadores em torno de virtudes que ajudam a orientar a ação na ausência de normas explícitas (Ko e Rea, 2016). O seu efeito é visível, por exemplo, nas percepções sobre a experiência de trabalho. Para que esta seja positiva, é crucial que o líder tenha uma postura de suporte, orientada para os outros e que priorize as suas necessidades (Michel, 2014). Num mundo em que o lucro é visto como principal determinante do sucesso, a prática da virtude, em ambiente organizacional, poderá significar uma melhoria do bem-estar dos trabalhadores sem comprometer a rentabilidade (Flynn, 2008), sendo expectável que a liderança virtuosa gere benefícios para todos os envolvidos (Nassif *et al.*, 2020).

É sabido que os trabalhadores reproduzem os modelos que encontram nos líderes, pelo que a cultura organizacional se constrói, fundamentalmente, em torno do que, de bom e de mau, é por eles veiculado. Assim o entende Mercier (2003), dizendo que a conduta organizacional tende a ser mais ética quando os líderes demonstram e estimulam atitudes éticas e quando os comportamentos são repensados em vez de punidos. É, por isso, importante que as chefias favoreçam uma cultura que incentive a tomada de decisões éticas. Se a conduta do líder não for ética, pode acontecer que atitudes não éticas também sejam adotadas pelos colaboradores, sendo fundamental dar o exemplo, na construção de um clima organizacional ético.

### **2.5.3 Clima organizacional ético**

Estreitamente relacionado com o conceito de liderança virtuosa está a noção de clima organizacional ético, originalmente apresentada por Victor e Cullen, em 1988. Estes autores consideram que o clima ético é uma categoria do clima organizacional, definido por Reichers e Schneider (1990) como a percepção partilhada pelos trabalhadores sobre as políticas, práticas e os procedimentos formais e informais da organização. Como tal, o clima ético consiste na percepção que os trabalhadores têm sobre as práticas e procedimentos de natureza ética adotados pela empresa. Reichers e Schneider (1990) concebem-no, ainda, como uma manifestação observável da cultura organizacional que afeta a forma como se tomam as decisões nas organizações.

Mercier (2003), por seu turno, considera o clima ético como uma entidade complexa que se manifesta a partir da cultura organizacional e que tem as suas raízes no sistema de valores da empresa, assentando nas percepções que os colaboradores têm dos procedimentos e das práticas organizacionais. O clima ético é, portanto, a percepção partilhada acerca de um comportamento, enquanto a cultura organizacional se relaciona com níveis mais profundos de crenças e valores.

O clima ético é responsável pela forma como os indivíduos agem e solucionam os dilemas éticos com que se deparam, fornece informação sobre a organização e afeta o comportamento ético que nela vigora. Influencia as decisões com base em dois fatores: por um lado, as normas relacionadas com o comportamento ético e, por outro, o grau de controlo que exerce sobre o comportamento. Tende a ser forte nas empresas cujas normas ilustram claramente qual é o comportamento ético aceitável (Mercier, 2003).

O clima ético é afetado pelos sistemas normativos da organização: políticas, procedimentos, padrões éticos, sistemas de controlo e sistemas de recompensas, que costumam ser a forma mais eficaz de passar uma mensagem sobre o comportamento que se espera dos colaboradores. Alcançar-se um clima organizacional ético, depende, em grande parte, do facto de a cultura organizacional ser, também, ética (Treviño e Brown, 2004). Além disso, é importante que o clima seja de facto ético pois, sendo um dos principais fatores que moldam as relações organizacionais e as atitudes dos trabalhadores, tem um impacto considerável sobre o desempenho organizacional (por exemplo, o desempenho financeiro) (Elçi e Alpkan, 2009).

A identificação de comportamentos não éticos, nas organizações, levou à conceção de modelos de comportamento ético que incluem variáveis pessoais (teoria de desenvolvimento moral de Kohlberg) e situacionais (como sistemas de recompensas e sanções, as regras e os códigos). Estes últimos são bastante importantes, por conferirem maior controlo à gestão sobre o ambiente de trabalho do que sobre os valores ou o desenvolvimento moral dos indivíduos (Mercier, 2003). O autor explica que o modelo de Kohlberg mostra a capacidade dos indivíduos para abandonarem, progressivamente, uma postura egocêntrica e adotarem outro ponto de vista. O desenvolvimento moral passa por três níveis: pré-convencional, convencional e pós-convencional. Cada um dividido em dois estádios, embora nem todos os indivíduos passem por todos os estádios, nem cheguem todos ao último nível de desenvolvimento.

De forma análoga, também as organizações podem passar por vários estádios de desenvolvimento moral. O desenvolvimento moral de uma organização é influenciado pela sua cultura e influencia essa cultura. Pode classificar-se de acordo com o grau em que as responsabilidades da empresa, para com a sociedade, são reconhecidas e se fundem com os objetivos económicos (Reidenbach e Robin, 1991). Nesta ótica, surgiu o modelo do desenvolvimento moral das organizações, inspirado no modelo de Kohlberg e composto por cinco estádios, como explica Mercier (2003).

No primeiro estágio, o *amoral*, o lucro é o valor dominante, não tendo a cultura preocupações éticas. No segundo, as *organizações legalistas* seguem a lei, os códigos e os regulamentos. No terceiro, as *organizações que respondem* desenvolvem culturas que envolvem valores e equilibram a produtividade atuando de forma ética. Estas utilizam códigos de ética e começam a revelar uma preocupação social. No quarto estágio, o das *organizações éticas emergentes*, a gestão procura um maior equilíbrio entre o lucro e a ética. Esforça-se por gerir a cultura da empresa de forma a produzir um clima ético desejável, num reconhecimento do contrato social entre negócios e sociedade, estando mais comprometida com o comportamento ético. O último estágio é o das *organizações éticas*, em que se verifica uma maior aceitação de um conjunto de valores éticos que compõe a cultura organizacional e que guia o dia a dia das ações individuais. As decisões baseiam-se na justiça e equilibram-se, adequadamente, o lucro e a ética. Segundo Reidenbach e Robin (1991), ainda não há exemplos de organizações que tenham atingido este último estágio de desenvolvimento.

Cullen *et al.* (2003), que defendem que o clima ético na empresa funciona como uma lente através da qual os trabalhadores diagnosticam e avaliam as situações de natureza ética, desenvolveram também um modelo que apresenta nove tipos possíveis de climas éticos e que acreditam ser tão válido como os inspirados no de Kohlberg. Este modelo é baseado no original de Victor e Cullen (1988), o qual definia três tipos fundamentais de climas éticos: o egoísta, o benevolente e o de princípios. Cullen *et al.* (2003), cruzando-os, então, com critérios éticos, produziram nove possibilidades de clima: três egoístas, três benevolentes e três de princípios, resultando cada um num guia acerca do que se espera para a tomada de decisões numa organização.

Nos climas do tipo egoísta, as normas da empresa suportam decisões éticas que visem a satisfação do interesse próprio. Nos climas benevolentes, as normas da empresa

sustentam a maximização dos interesses de um determinado grupo social, sendo as decisões éticas tomadas com base em códigos deontológicos ou em legislação. Por último, nos climas de princípios, as normas da empresa seguem princípios abstratos independentes de resultados situacionais. Os autores salientam que os climas éticos não representam níveis de desenvolvimento ético para as organizações e que não é de esperar que uma organização passe pelos nove climas éticos apresentados, embora as investigações realizadas tenham identificado os nove tipos em diferentes estudos.

Merece também referência o modelo enunciado por Trevino (1986) que sugere que não são só as percepções de bem e de mal que condicionam as decisões dos indivíduos. As crenças interagem com as características individuais e, também elas, se relacionam com a cultura da organização. O modelo assume que a interação do estágio de desenvolvimento moral dos indivíduos com a cultura organizacional constitui parte integrante da tomada de decisão ética.

#### **2.5.4 Código de ética**

A fim de estimular comportamentos éticos nos seus colaboradores e explicitar os valores pelos quais se regem, favorecendo a coerência interna e a construção de um clima organizacional ético, muitas empresas implementam códigos de ética.

De uma forma genérica um código de ética empresarial pode ser entendido como o conjunto de regras formais de conduta ética que devem ser observadas pelos membros de uma empresa. Ou seja, um documento que estabelece os critérios de orientação acerca do que é correto e do que não é, de forma a assegurar o comportamento ético dos seus membros.

Autores como Arruda *et al.* (2001) salientam que o comportamento ético é sempre individual, pelo que uma organização não pode ser rotulada como ética ou não ética. Só a ação individual é suscetível de tal valorização moral, por isso, um clima organizacional ético obtém-se pelo fomento de ações individuais éticas, sendo o código de ética um excelente instrumento para tal. Como cada indivíduo age de acordo com os seus princípios intrínsecos, condicionados pelas influências familiares, religiosas, sociais e educacionais, na prática, a sua forma de atuação pode entrar em conflito com os valores da empresa. Por conseguinte, é imprescindível que a organização clarifique a sua política interna no que concerne às questões éticas, mostrando os limites dos comportamentos toleráveis.

Para Srour (1998), um código de ética é um documento que contém as condutas morais desejáveis e tem como objetivo conseguir a adesão espontânea dos colaboradores aos valores da empresa, preservando-os, bem como à empresa, do risco em que incorrem ambos em caso de má reputação. Segundo Robbins (2004), constitui uma forma eficaz de inculcar a cultura organizacional nos trabalhadores e deve, ainda, ser congruente com o posicionamento estratégico da empresa. O código de ética é, normalmente, apresentado ao colaborador durante o período de formação ou na altura da contratação e esclarece os princípios éticos valorizados pela empresa, aludindo à relação com os *stakeholders* e estabelecendo responsabilidades, tolerâncias e as situações que podem despoletar ação disciplinar.

De acordo com Schwartz (2002), esta ferramenta já existe em muitas organizações, configurando uma necessidade não só interna, no sentido de balizar comportamentos, mas também uma imposição externa. O autor acredita que a adoção de códigos de ética continuará a aumentar, dado verificar-se uma tendência para que governos, associações industriais, associações profissionais e diferentes grupos de interesses exijam, cada vez mais, a sua implementação. Chama ainda a atenção para a distinção entre um código de ética e um código de conduta. Explica que o primeiro é um documento formal onde constam os padrões morais que guiam o comportamento empresarial; o segundo, um documento que contém linhas orientadoras, em termos práticos, tendendo a apontar as práticas relacionadas com resultados e com virtudes, como por exemplo, a pontualidade e o rigor.

O código de ética tem, na sua natureza, um forte enfoque nas questões legais, mas inclui linhas normativas que orientam o comportamento e permite posicionar a empresa no panorama da sua política geral (Schwartz, 2002). Além disso, para Berenbeim (1992), é dos poucos instrumentos concretos ao dispor da empresa para fazer a ponte entre a lei e os valores da sociedade, permitindo-lhe evidenciar a sua adesão a certos valores morais, integrando as questões de natureza ética na gestão.

O código de ética da empresa corresponde, pois, a uma declaração de intenções em que se estabelecem os objetivos de carácter ético a alcançar, dentro e fora dela, abrangendo, não só os trabalhadores e órgãos diretivos da empresa, mas também clientes, fornecedores, credores, comunidade local e ambiente nacional. Contém a missão da empresa, os seus princípios éticos basilares e a forma como essa missão e os objetivos

serão concretizados em áreas específicas. Este instrumento pretende, através de um conjunto de diretrizes, orientar, de forma transversal, a tomada de decisões e a relação entre as partes, estimulando os comportamentos que se deseja incutir nos trabalhadores (Jesus, 2001).

Moreira (1999) refere que, embora a existência de um código de ética não garanta, por si só, que uma empresa atue eticamente, uma vez que isso depende da conduta moral das pessoas que a integram, quando o processo é bem conduzido, converte-se numa ferramenta de grande utilidade e humanidade. Além de funcionar como fator de proteção dos trabalhadores, clarificando direitos e obrigações, permite, na ótica da empresa, o fomento da confiança e a minimização de perdas de eficiência que, infelizmente, se consubstanciam em perdas financeiras.

Várias são as razões que justificam a criação de um código de ética, entre elas e segundo Moreira (1999), a necessidade da empresa responder à função de concorrer para o desenvolvimento humano dos seus trabalhadores. Segundo Pratley (1995) e Moreira (1999), uma organização que, a longo prazo, deseje contar com bons profissionais, retendo talentos e conhecimento e diminuindo a rotatividade dos efetivos, não pode prescindir de investir no seu aprimoramento ético. Um funcionário altamente bem preparado ao nível técnico deverá ter, também, uma conduta ética a fim de não causar constrangimentos à empresa.

Também a necessidade de autorregulação, a fim de evitar que a opinião pública condicione o poder político a impor legislação mais rígida, a procura de maior credibilidade na comunidade, a busca pela definição de uma identidade corporativa ou o reforço da cultura organizacional, podem motivar a elaboração de um código de ética (Moreira, 1999). O autor refere, ainda, que deve considerar-se a importância do seu carácter dissuasor, desencorajando condutas dolosas ou indesejáveis dos trabalhadores e evitando abusos por parte de superiores hierárquicos ou pares. A existência de uma cultura de responsabilização, integrando normas e critérios de conduta, facilita a resolução de conflitos.

Partilhando esta perspetiva, Mercier (2003) destaca o papel deste instrumento de formalização da ética na empresa, nomeadamente na sensibilização dos trabalhadores para situações que são, muitas vezes, negligenciadas face a imperativos financeiros,

ajudando assim a empresa a proteger-se de comportamentos desonestos e oportunistas. Não só permite reforçar a identidade de grupo, como também a identidade corporativa.

Para que a sua implementação seja bem-sucedida, há alguns pressupostos a ter em conta aquando da elaboração do código de ética. Moreira (1999) refere que a empresa deve estar consciente da conceção de dignidade humana, bem como da sua responsabilidade pelo bem comum, e deve ficar claro, para que os trabalhadores reconheçam coerência ao processo, que os diretivos serão sempre os primeiros a dar o exemplo. Schwartz (2002) salienta alguns aspetos que influenciam a eficácia deste instrumento, aquando da sua elaboração, entre eles, o envolvimento da gestão de topo e a disponibilidade para auscultar os trabalhadores.

O autor tece ainda considerações sobre as razões subjacentes à sua implementação, dizendo que, para serem considerados documentos éticos, devem ser criados pelas razões certas e ser coerentes com os princípios éticos gerais, contendo os padrões morais universais. Conclui que empresas com climas verdadeiramente éticos surgem quando a essência do código é assimilada em toda a sua extensão, incluindo políticas, práticas, sistemas, processos, programas, estruturas e objetivos.

### **2.5.5 Responsabilidade social da empresa**

Uma empresa que atue de forma ética assume o seu papel no desenvolvimento da sociedade, sendo correta na relação com todos os seus *stakeholders*. A ética empresarial afigura-se essencial à empresa do século XXI, tal como a tomada de consciência da sua responsabilidade social (Rego *et al*, 2007).

De acordo com o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001:4), a responsabilidade social das empresas é

um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.

Foi no início dos anos sessenta do século passado que começou a expandir-se a ideia de que a atividade empresarial acarreta uma responsabilidade social que lhe é indissociável. Desde então, tem vindo a assistir-se à consciencialização de que a empresa detém outras responsabilidades para com os seus *stakeholders*, não sendo a sua única

finalidade a maximização do lucro para os proprietários ou acionistas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Embora as posições que têm vindo a ser tomadas, em torno do tema da responsabilidade social da empresa (RSE) sejam diversas e até, por vezes, divergentes, grande parte dos analistas defende que o conteúdo e a extensão desta expressão se encontram estreitamente ligados à imagem e ao papel das empresas na sociedade contemporânea. A empresa já não pode permanecer alheia aos impactos sociais e ecológicos que a sua atividade exerce no ambiente humano e natural que a envolve. Trata-se de uma forma de perspetivar a empresa, que salienta a necessidade de integrar o fator social e a dimensão ética na sua atividade (Jesus, 2001).

De uma conceção clássica da empresa, como unidade básica de produção económica, exclusivamente orientada para o lucro, como defendia Friedman (1978), tem-se vindo a caminhar para um conceito de empresa que, para além da sua responsabilidade económica, é, também, e essencialmente, uma entidade social, cultural e ecologicamente responsável. Ou seja, a empresa é hoje vista como inserida num determinado contexto físico e ecológico e integrada numa coletividade humana a cujos valores e aspirações não pode permanecer alheia (Carroll, 1981; Jesus, 2001; Leandro e Rebelo, 2011).

Em síntese, o que está em causa com a questão da RSE é a atitude da empresa face ao reconhecimento da sua missão económica, admitindo, simultaneamente, as suas responsabilidades de natureza social e ambiental. Segundo o Livro Verde (2001), a responsabilidade social empresarial pode ser perspetivada segundo duas dimensões: uma dimensão interna e uma dimensão externa interna.

A dimensão interna tem como principal alvo de atenção os trabalhadores e diz respeito às práticas relacionadas com a saúde e segurança no trabalho, com a gestão dos recursos humanos, com a formação, com a melhoria do nível de informação sobre a empresa, com a adaptação à mudança e com a motivação, entre outras. As práticas de responsabilidade ambiental prendem-se, principalmente, com a gestão dos recursos naturais utilizados no processo de produção. Assim, na dimensão interna, privilegiam-se as boas práticas de gestão, incentivando-se a qualificação pessoal e profissional. Como referem Rodrigo e Arenas (2008), a dimensão interna da RSE está intimamente ligada à cultura organizacional. A empresa toma medidas no sentido de promover um ambiente de trabalho saudável, criando valor para os seus trabalhadores, melhorando a sua

qualidade de vida e estendendo, muitas vezes, as regalias aos seus familiares (Jesus e Batista, 2014; Rodrigo e Arenas, 2008). As questões relacionadas com a segurança, higiene e saúde no trabalho, são devidamente acauteladas, conferindo credibilidade e respeitabilidade à empresa, e resultam em ganhos de produtividade e na melhoria da sua posição concorrencial (Kotler e Lee, 2005). Além disso, uma empresa socialmente responsável está sensibilizada para o facto de a mudança ser constante, estando disponível para ouvir os trabalhadores e para incorporar o seu *feedback* na gestão da mudança (Jesus e Batista, 2014).

Na sua dimensão externa, a RSE extravasa os limites da própria empresa e envolve a comunidade local, alcançando outros *stakeholders*: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, entidades públicas e ONG que atuam localmente junto das comunidades ou no domínio do ambiente. Inclui também as preocupações com os direitos humanos e com as questões ambientais globais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Neste contexto, considera Zenone (2006:11) que as obras de filantropia, sem pendor de caridade, contribuem “de maneira transformadora para a elevação do meio social em que a empresa se insere”, não devendo ser reduzidas a meras operações de marketing social.

Explicam Duarte e Sarmiento (2005) que é crescente a tentativa de minimização da pegada ecológica, por parte das empresas, assim como a sua preocupação em fomentar atividades que as aproximem das comunidades locais. Além disso, Jesus e Batista (2014) destacam que empresas socialmente responsáveis selecionam parceiros e fornecedores, também eles, comprometidos com as dimensões social e ambiental. A empresa socialmente responsável age, ainda, em conformidade com as normas legais a que está sujeita (Neto e Froes, 1999), não se furtando a honrar nenhuma das suas obrigações fiscais (Castelo Branco, 2014).

Jesus e Baptista (2014) defendem que as repercussões de uma forma de atuação responsável, por parte da empresa, surgem, não apenas a curto prazo, mas também a médio/longo prazo, trazendo o reconhecimento dos *stakeholders* e da sociedade em geral. Com efeito, de acordo com Almeida (2013), um estudo realizado na Universidade de Harvard constatou, mesmo, que as organizações que mantêm relações equilibradas com a comunidade, crescem, em média, quatro vezes mais do que as que se regem apenas pelo resultado financeiro. Também Zenone, em 2006, afirmava que uma empresa que deseje

manter-se no mercado, a longo prazo, deverá seguir uma estratégia que lhe permita acrescentar valor nas três dimensões: económica, social e ambiental.

### **2.5.6 Compliance**

Antes ainda da tomada de consciência da necessidade da empresa se pautar por comportamentos éticos e socialmente responsáveis e dos benefícios inerentes a esses comportamentos, surgiram os programas de *compliance*, os quais datam de inícios do século passado, com a criação das agências reguladoras como a *Food and Drug Act* e o *Federal Reserve System*, nos EUA (Manzi, 2008).

O termo *compliance* (que em português significa *estar em conformidade com leis e regulamentos*) refere-se à necessidade de a empresa agir de acordo com as normas que enquadram a sua atividade e os seus processos de responsabilidade empresarial e organizacional. O legislador impõe um quadro legal de padrões de *compliance*, contudo, as empresas desenvolvem, também, normas internas no sentido de fomentar a responsabilização dos gestores e das organizações. Estas iniciativas prendem-se com a crescente complexidade dos sistemas de gestão e procuram recuperar a confiança da sociedade nas empresas, a qual tem sido abalada pelos numerosos escândalos financeiros que têm vindo à tona, principalmente desde os finais do século XX (Pizarro, 2016). Serpa (2016:14), por sua vez, define *compliance* como “um programa através do qual uma organização consegue prevenir e detetar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética”.

Como esclarece Echevarria (2012), estes programas visam mitigar a corrupção e outras formas incorretas de atuação empresarial para que a concorrência funcione de forma equilibrada nos mercados e se restaure um sistema de valores fundado na confiança, contribuindo, assim, para a sustentabilidade da sociedade.

Para Abboud e Menezes (2019), um programa de *compliance* eficaz é aquele que estabelece parâmetros de atuação que fomentem a decisão ética e que fornece instrumentos para estimular a honestidade nos mercados, diminuindo a prevalência de práticas ilícitas, contribuindo, desta forma, para revitalizar o mercado. Além disso, os mesmos autores reforçam que este tipo de programas não inclui apenas preocupações da esfera da auditoria financeira, nem tem, somente, a finalidade de controlar condutas do espectro da corrupção. Outro dos seus benefícios é a fiscalização das infrações

económicas, desincentivando práticas desleais que desestabilizem a concorrência nos mercados, e que afetem também os preços e o consumidor.

Segundo Manzi (2008), a existência de programas de *compliance* tem vindo a configurar um fator de competitividade para as empresas, porquanto os mercados valorizam a transparência e a atuação ética nos negócios. A autora salienta a importância do desenvolvimento de códigos de ética nas empresas e da capacitação dos colaboradores para a resolução de dilemas éticos, como fatores fundamentais para o sucesso da implementação deste tipo de programas.

A mesma opinião expressa Wulf (2012:11), afirmando que

uma organização se torna mais atrativa para os *stakeholders* e potenciais clientes, se for transparente nas suas práticas, agir de acordo com a lei e puder apresentar-se, em geral, como tendo uma conduta ética. Organizações que implementem programas de *compliance*, poderão, potencialmente, melhorar a sua *performance* nos negócios.

A *compliance* fortalece a posição da empresa no mercado e afigura-se um fator crucial para a sua sobrevivência na sociedade. Como refere Schilder (2006), estudos que se debruçaram sobre a relação de custo-benefício de implementação destes programas, nos EUA, concluíram que cada dólar gasto se traduzia numa poupança de cinco dólares para a empresa em processos legais, tentativas de mitigação de danos causados à imagem, à reputação e em perdas de produtividade. Não obstante, o autor acrescenta, ainda, que a *compliance* é, acima de tudo, uma questão de princípios, não se resumindo à vertente financeira. Com efeito, também Montalvão (2015) destaca que o investimento em *compliance* disparou nos últimos anos, frisando que as empresas tomaram consciência de que os custos do incumprimento podem ser muito superiores, traduzindo-se em pesadas multas, sanções legais e perda da reputação.

Relativamente à sua implementação, este tipo de programas não pode ficar circunscrito a determinado setor da empresa, devendo abarcar todos os departamentos e incluir todos os trabalhadores para se tornar efetivo, consciencializando todos os membros da organização para os limites éticos, como consideram Queiroz (2017) e Pizzarro (2016). A execução do processo deve ficar a cargo de um *Compliance Officer*<sup>1</sup>, responsável pela integração de todas as áreas funcionais da empresa. Este profissional faz

---

<sup>1</sup> Encarregado da *compliance* na empresa.

a avaliação de riscos e determina as respostas adequadas, define políticas e procedimentos, é responsável pela *due diligence*<sup>2</sup> de terceiros e dá suporte à gestão de topo ao longo da implementação. Além disso, gere a comunicação com os trabalhadores e o seu treino, monitoriza o programa e disponibiliza mecanismos de reporte de condutas suspeitas (Serpa, 2016).

O *State of Compliance Study*, da PWC, de 2016, evidenciou a importância do envolvimento da gestão de topo com os programas de *compliance*. O processo é bem-sucedido quando “o líder sénior demonstre, quer no aspeto pessoal quer no compromisso organizacional, a conformidade com o cumprimento dos programas éticos e este compromisso permeie todos os níveis de gestão” (Wulf, 2012:2).

Fenómenos como a corrupção, fraudes fiscais e financeiras, entre outros, causam graves fissuras no tecido social e lesam organizações públicas e privadas, havendo evidência de que, na sua raiz, mais do que o contexto, a pressão situacional ou a oportunidade, está a fragilidade dos princípios éticos. As ferramentas de *compliance*, por si só, não impossibilitam a fraude, todavia a sua inexistência facilita a proliferação do problema (Manzi, 2008).

---

<sup>2</sup> Investigação realizada acerca de uma empresa, por um potencial comprador, para avaliar os seus ativos e passivos e aferir o seu potencial comercial.

## Capítulo 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada na componente empírica da investigação, ou seja, explica-se os métodos e as técnicas que conduziram o processo investigativo que possibilitaram alcançar os objetivos propostos. Descreve-se e justifica-se o modo como foram obtidos os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário que foram aplicados aos trabalhadores e aos gestores das empresas do Algarve que colaboraram no estudo. Apresenta-se ainda, o tipo de amostra utilizada e o tratamento estatístico a que os dados foram submetidos.

Os passos percorridos na elaboração do presente capítulo foram os seguintes:

1. Descrição da metodologia utilizada
2. Caracterização do objeto de estudo
3. Definição dos objetivos da investigação
4. Formulação das perguntas e das hipóteses da investigação
5. Justificação e elaboração dos instrumentos de recolha de dados
6. População alvo, amostra e procedimentos utilizados na obtenção dos dados
7. Tratamento estatístico a que os dados foram submetidos

### 3.1 Metodologia

Metodologia pode ser entendida como o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica” Fortin (2003, p.40).

#### 3.1.1 Objeto de estudo, objetivos, perguntas e hipóteses da investigação

A presente investigação, subordinada ao tema *Ética e desempenho organizacional: uma investigação sobre as empresas do Algarve*, insere-se na temática da ética empresarial e procura evidenciar a sua importância nas empresas contemporâneas. Tem como principal objetivo conhecer as variáveis de natureza ética que podem influenciar o desempenho organizacional das empresas da região algarvia. Este desiderato conduz ao seguinte conjunto de objetivos específicos:

1. Avaliar em que medida as diferentes variáveis de natureza ética, designadamente, gestão ética, responsabilidade social, liderança ética, clima organizacional ético, código de ética e *compliance*, influenciam o desempenho da empresa;

2. Estabelecer uma tipologia das empresas do Algarve a partir do seu posicionamento ético.
3. Avaliar a importância que é dada às variáveis de natureza ética pelos trabalhadores.

As questões ligadas à problemática da ética empresarial são hoje mais pertinentes do que nunca numa época em que a sociedade escrutina, cada vez mais, a atuação das empresas. Desta forma, formularam-se seguintes perguntas de investigação às quais o estudo procura dar resposta:

1. Que variáveis de natureza ética são suscetíveis de influenciar o desempenho de uma organização?
2. Quais os traços de natureza ética que melhor caracterizam as empresas do Algarve?

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos e responder às perguntas da investigação formularam-se as quatro principais hipóteses da investigação:

H1: As empresas com melhor desempenho financeiro são as que mais frequentemente investem na implementação de práticas organizacionais éticas;

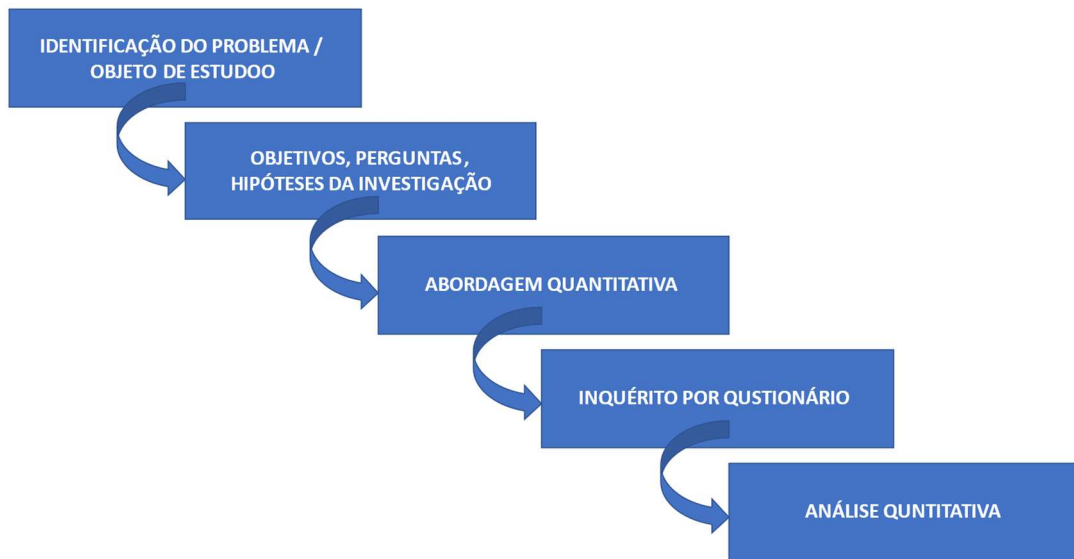
H2: Existem empresas que, apesar da sua dimensão mais reduzida ou do seu menor resultado financeiro, podem ter iniciativas importantes ao nível das variáveis organizacionais éticas;

H3: Existem empresas que, embora com elevados ou baixos desempenhos, negligenciam as questões éticas;

### **3.1.2 Descrição e justificação dos procedimentos metodológicos**

Tendo em consideração a orientação exploratória desta investigação, os objetivos propostos, as perguntas e as hipóteses da investigação e o tratamento estatístico a que dados foram submetidos, a metodologia da investigação contempla uma abordagem de natureza quantitativa cuja descrição e justificação se expõe a seguir e que pode ser esquematizada na figura 3.1.

**Figura 3.1 Esquema metodológico**



Pretendeu-se obter os dados necessários para construir um modelo estatístico que possibilitasse estabelecer uma tipologia das empresas do Algarve a partir do seu posicionamento ético. Ou seja, conhecer os traços de natureza ética característicos das empresas que colaboraram no estudo. Para atingir este propósito utilizou-se, como instrumento de recolha de dados, um inquérito por questionário dirigido aos trabalhadores e aos gestores das empresas algarvias pertencentes à amostra selecionada para o estudo.

### **3.1.2.1 Justificação do inquérito por questionário**

A quase totalidade das investigações empíricas sobre o tema da ética empresarial utiliza como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário, tendo sido este o procedimento metodológico adotado neste trabalho. A utilização deste instrumento inclui esta investigação na categoria dos modelos *ex post facto* (Davis e Cosenza, 1988).

O planeamento do inquérito deve iniciar-se muito antes do processo de inquirição propriamente dito. Começa com a definição da problemática a que a investigação pretende responder, que poderá ser enunciada através de uma pergunta de partida (Quivy e Campenhoudt 1998), ou norteadas pelos objetivos da investigação (Ghiglione & Matalon, 1995).

A conceção e a implementação de um inquérito por questionário constituem um processo cuja finalidade é a recolha de informação válida e fiável, obtida a partir das respostas dadas a um conjunto de questões por um grupo de respondentes, a partir das

quais se produzem conclusões suscetíveis de serem generalizadas à população em estudo (Thayer-Hart *et al.*, 2010). Os procedimentos seguidos no planeamento, conceção e implementação dos inquéritos<sup>3</sup> por questionário deste estudo seguiram os passos atrás citados.

Os modelos de inquéritos utilizados surgem de um aturado trabalho preliminar de revisão da literatura relativa à investigação empírica sobre a problemática do estudo. A pesquisa bibliográfica e a revisão à literatura mostraram que a temática da ética empresarial continua a espoletar o interesse de muitos investigadores não só a nível internacional, como também a nível nacional. O modelo de questionário adotado foi construído quase de raiz a partir de questões adaptadas dos estudos a seguir mencionados.

### **3.1.2.2 Elaboração do questionário**

A construção de um questionário é uma etapa essencial no processo de qualquer investigação empírica, pois um desenho inadequado, pode pôr em risco o êxito de um questionário e o da própria investigação (Ramos, 2000). Por esta razão, na formulação das questões foram tidos em conta certos princípios metodológicos, nomeadamente no que diz respeito à precisão, clareza, inteligibilidade e não ambiguidade das questões, entre outros (Davis e Cosenza, 1988; Hill e Hill, 1998; Thayer-Hart *et al.*, 2010). Tentou-se também ter em consideração os principais pressupostos que têm orientado a inquirição por questionário.

Atendendo à especificidade do objeto e aos objetivos da investigação procedeu-se à elaboração de dois questionários. Um dirigido aos trabalhadores das empresas e outro a ser preenchido pelos gestores das mesmas. No início de cada questionário é apresentada uma breve nota introdutória explicando os objetivos e a importância do estudo, apelando ao preenchimento do mesmo, bem como a informação indispensável de confidencialidade e anonimato das respostas e, naturalmente, os agradecimentos pela colaboração prestada. Todas as formalidades de proteção de dados foram rigorosamente cumpridas.

O questionário dirigido aos trabalhadores<sup>4</sup>, com a finalidade de obter dados que permitam aferir a postura ética das empresas, é composto por duas partes.

---

<sup>3</sup> Como adiante será explicitado, a investigação contemplou a elaboração de dois inquéritos.

<sup>4</sup> Cujas formas finais constam do apêndice 2.

A primeira é constituída por 60 questões repartidas por seis grupos. No início de cada grupo, apresenta-se uma curta introdução explicativa da variável à qual as questões se reportam. Em seguida, solicita-se ao inquirido que expresse o seu grau de concordância com as várias proposições apresentadas, usando-se, para o efeito, uma escala de Likert de 5 níveis: 1– Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante.

O primeiro grupo de questões diz respeito à variável *gestão ética* e baseia-se na revisão da literatura, com recurso principalmente às contribuições de Trevino e Brown (2004). As questões sobre *liderança virtuosa* foram inspiradas na Escala de Liderança Virtuosa, composta por 18 proposições criada por Wang & Hackett em 2016. Os trabalhos de Vitor e Cullen (1987), nomeadamente a sua Escala de Clima Ético construída com recurso a 26 asserções, serviram de base à criação das 10 proposições que pretendem contribuir para a análise da variável *clima ético*. As proposições alusivas ao *código de ética* foram adaptadas de questões constantes de estudos sobre o tema, nomeadamente os de Almeida (2017) e Silva (2010). A construção das questões sobre *responsabilidade social empresarial* também foi suportada na literatura, tendo havido a adaptação de algumas perguntas utilizadas na investigação de Vieira (2011), enquanto o grupo relativo à variável *compliance* foi construído fundamentalmente com base nos trabalhos desenvolvidos por Manzi (2008).

A segunda parte deste questionário compreende um pequeno conjunto de questões que visa a recolha de dados sociodemográficos dos inquiridos que se consideraram pertinentes para a análise, tais como: idade, género, estado civil, habilitações literárias, tipo de vínculo laboral e antiguidade na empresa.

O questionário a ser preenchido pelos gestores<sup>5</sup> inclui as questões reservadas à sua caracterização como a idade, o género, o estado civil, as habilitações literárias, o cargo e a antiguidade no cargo e ainda algumas questões sobre as empresas, nomeadamente, o ramo de atividade, o número de trabalhadores com vínculo anual, o concelho onde se localiza, o número de anos de atividade, se a operação é sazonal, o nível de habilitações predominante entre os trabalhadores e o volume anual de vendas, em intervalo.

Depois de redigidos, os questionários foram detalhadamente revistos e, após algumas modificações, foram submetidos a um pré-teste, junto de potenciais respondentes

---

<sup>5</sup> Cujá forma final consta do apêndice 1.

e especialistas na conceção de questionários com a finalidade de identificar alguns aspetos, tais como, o nível de compreensão das questões, a adequabilidade e sequência das mesmas, o tempo de preenchimento, se se obtém a informação pretendida, entre outros. O pré-teste revelou-se de grande utilidade na medida que permitiu modificar o conteúdo, a redação e a sequência de algumas perguntas.

No questionário dirigido aos trabalhadores todas as questões da primeira parte originam variáveis qualitativas ordinais apresentadas numa escala de Likert de cinco níveis. Na segunda parte, dedicada à caracterização dos inquiridos, as questões género, estado civil e tipo de vínculo laboral originam variáveis qualitativas nominais; a questão habilitações literárias origina uma variável qualitativa ordinal; e as questões idade, e antiguidade na empresa originam variáveis quantitativas de rácio.

No que concerne ao questionário destinado aos gestores a idade e a antiguidade no cargo originam, igualmente, variáveis quantitativas de rácio; género, estado civil e cargo na empresa conduzem a variáveis qualitativas nominais. Ramo de atividade da empresa, localização, sazonalidade vão originar variáveis qualitativas nominais. Trabalhadores com vínculo anual, idade da empresa, escolaridade predominante dos trabalhadores e volume anual de vendas são questões que conduzem a variáveis qualitativas ordinais.

O tratamento estatístico a que os dados foram submetidos está, naturalmente, ligado à forma como são “mensuráveis” as variáveis que os originam.

### **3.1.2.3 População, amostra e procedimentos utilizados na obtenção dos dados**

A população-alvo deste estudo é o conjunto de empresas que compõe o tecido empresarial do Algarve, tendo-se conseguido que os 16 concelhos da região estivessem representados na amostra, ainda que não em termos proporcionais. É de referir que, em concelhos como Alcoutim ou Aljezur, se revelou difícil identificar empresas que cumprissem a condição fundamental para integrar a amostra: ter pelo menos 15 trabalhadores.

Para estudar um universo de cerca de 76 971 empresas (Pordata, 2019), analisou-se uma amostra de 240 empresas, correspondendo, aproximadamente, a 0,3% da população considerada, recorrendo-se a uma técnica de amostragem não probabilística, a amostragem por conveniência (Hair *et al*, 2009). Daqui resulta que os resultados obtidos

não podem ser inferidos para toda a população. O questionário dirigido aos trabalhadores foi preenchido por três trabalhadores em cada empresa.

Em termos de abrangência geográfica, é possível referir que cerca de 42% das empresas inquiridas estão sediadas no Barlavento e as restantes 58% no Sotavento, sendo que os concelhos com maior representatividade na amostra são: Faro, Albufeira e Loulé.

**Figura 3.2 Mapa dos 16 concelhos do Algarve dividido em Sotavento e Barlavento**

:



Fonte: Ciberforma (2022)

A seleção das empresas a incluir na amostra foi feita tendo por base não apenas a conveniência ou a facilidade em conseguir a sua participação no estudo, mas também a probabilidade de se obter resposta em tempo útil. Além disso, houve ainda a preocupação de excluir, *a priori*, empresas que, pela sua reduzida dimensão, ainda que detentoras de volume de negócios com expressão, não permitissem observar o comportamento das variáveis-alvo desta análise. Assim, entendeu-se que seria mais adequado selecionar apenas empresas com 15 ou mais trabalhadores.

Para a obtenção dos dados a investigadora recorreu ao correio eletrónico, ao contacto direto presencial e por telefone e também a contactos pessoais. Em todo o processo da investigação a recolha dos dados foi a etapa mais difícil e morosa<sup>6</sup>. A taxa de resposta por correio eletrónico foi muito reduzida, tendo a colaboração das empresas sido conseguida, fundamentalmente, através da deslocação presencial da investigadora e graças à sua rede de contactos profissionais.

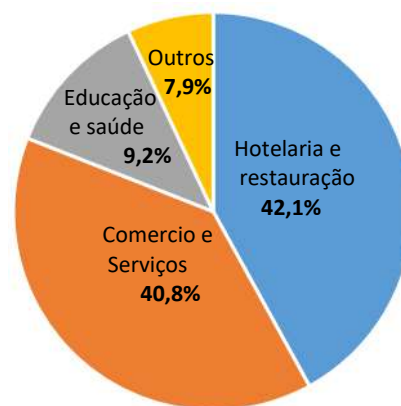
Relativamente aos setores de atividade abrangidos pelo estudo, 42,1% das empresas inquiridas operam no setor da hotelaria e da restauração, o que se explica não apenas por ser o setor de atividade mais preponderante no Algarve, mas também por ter

---

<sup>6</sup> É de admitir que a crise pandémica que se atravessou pode ter contribuído para esta situação.

havido uma maior facilidade em conseguir a colaboração de empresas deste ramo. O segundo setor com maior expressão foi o do comércio e serviços com 40,8%, que inclui retalhistas, grossistas, empresas dedicadas à exportação e importação e diferentes tipo de agências de serviços. Em terceiro lugar surge o setor da educação e da saúde com 9,2%, onde foi possível obter a participação de farmácias, clínicas e hospitais privados, colégios particulares, jardins de infância e empresas de formação. Por último, em Outros, estão representadas empresas de construção civil, agricultura, indústria e outras, numa percentagem de 7,9%.

**Gráfico 3.1 Distribuição da amostra por setores de atividade**



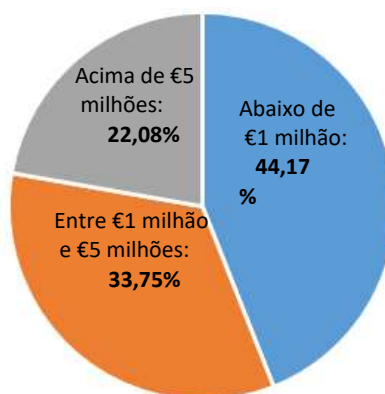
Esta distribuição da amostra por apenas quatro grandes setores de atividade teve o intuito de diminuir o número de categorias a introduzir nos modelos de análise de dados, potenciando a qualidade dos resultados e facilitando a sua análise.

A larga maioria das empresas em estudo opera o ano inteiro. Apenas 10,5% refere ter uma atividade sazonal, não significando isto que essas empresas não vejam a sua operação reduzir-se no inverno, como é o caso de vários hotéis e restaurantes que nunca chegam a encerrar. No que respeita à dimensão do efetivo, 67% das empresas têm anualmente entre 15 e 49 trabalhadores, 29% contam com um efetivo anual de 50 a 249 trabalhadores e apenas 4% possuem anualmente um *staff* de 250 ou mais pessoas, resultado explicável pelo facto de o tecido empresarial do Algarve se caracterizar principalmente pela presença de micro e pequenas empresas. Observou-se, ainda, que o nível de escolaridade predominante entre os trabalhadores é o ensino secundário com 53%, seguindo-se o ensino superior com 38%. Os restantes 9% dos trabalhadores declararam possuir habilitações ao nível do ensino básico.

No que concerne à antiguidade no mercado, concluiu-se que 75% das empresas que integram o estudo existem há 10 ou mais anos, sendo já empresas maduras e bem implantadas na região, gozando muitas delas de elevado prestígio e notoriedade.

Quanto ao intervalo em que se situa o seu volume anual de vendas, a distribuição é a constante no gráfico abaixo, com a maioria das empresas a faturar até 1 milhão de euros por ano.

**Gráfico 3.2 Distribuição da amostra por categoria de volume anual de vendas**



Além da caracterização da amostra das empresas que integram o estudo, passa-se em seguida a apresentar a caracterização dos dois diferentes grupos de respondentes: gestores e trabalhadores.

Relativamente aos gestores, foi possível concluir que têm uma idade média de 39 anos, e são 63% do sexo masculino, 48,5% são casados ou em união de facto e o nível de habilitações literárias que prevalece é o ensino superior com uma percentagem de 59%, seguindo-se o ensino secundário com 34%, apenas 7% possuem o ensino básico. No que respeita à função desempenhada na empresa em 35% dos casos os respondentes são chefes ou diretores de departamento, 31% são gerentes, responsáveis ou diretores gerais e em 19% dos casos são administradores ou proprietários, a percentagem de inquéritos respondida por gestores intermédios é de 15%. Verificou-se também que a antiguidade média dos gestores no cargo atual é de 7,45 anos.

No que respeita aos trabalhadores constata-se que a idade média é de 31,7 anos, 54% são homens, sendo que a maioria (57%) são solteiros, possuem maioritariamente (62,5%) o ensino secundário, 28,5% têm o ensino superior e 18,7% o ensino básico. 61% são contratados a termo certo e 35% com contrato sem termo, sendo residual a

percentagem encontrada de outros vínculos laborais. Concluiu-se ainda que o tempo médio ao serviço da empresa ronda os 4,5 anos.

### **3.1.2.4 Tratamento estatístico a que os dados foram submetidos**

O tratamento estatístico dos dados foi feito com recurso à aplicação informática SPSS versão 25, tendo-se procedido em primeiro lugar a uma análise e revisão crítica das respostas, de modo a eliminar valores estranhos ou anular erros que pudessem causar problemas aquando do tratamento dos dados e análise dos resultados.

A informação utilizada na construção das variáveis a incluir no modelo de análise de dados foi obtida, como já referido, a partir de dados primários obtidos através de dois questionários e à sua aplicação junto de trabalhadores e gestores das empresas da região do Algarve.

A seleção das variáveis a considerar, etapa de suma importância na investigação, fez-se com o suporte da literatura, dividindo-se em dois tipos:

- Variável dependente: desempenho financeiro da empresa. Variável categórica definida em três intervalos: Abaixo de €1 000 000,00; Entre €1 000 000,00 e €5 000 000,00; Acima de €5 000 000,00.
- Variáveis independentes: gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, código de ética, responsabilidade social empresarial e *compliance*, variáveis categóricas, medidas em escala de Likert de 5 níveis.

Seguidamente, os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao *package* estatístico SPSS, utilizando-se técnicas de análise univariada para a caracterização da amostra (já apresentada em 3.1.2.3) e multivariada para aplicação da metodologia CHAID.

Esta técnica proposta por Kass (1980) permite estabelecer a forma como uma variável explicada (dependente) se relaciona com um determinado número de variáveis explicativas (independentes ou predictoras). Consiste num algoritmo de segmentação que possibilitaria a identificação de perfis que congregariam as empresas em estudo, tendo a vantagem de oferecer um *output* visualmente apelativo, uma árvore de classificação contendo todos os segmentos encontrados (Hoare, 2004). Tratando-se de variáveis categóricas, durante a fase de separação da amostra, o método sujeitou os dados ao teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), testando a hipótese nula de independência entre a variável dependente

e cada uma das variáveis independentes (Vitorino, 2017).

Porém, o melhor ajustamento obtido mostrou que o modelo só previa adequadamente 40,5% dos casos (bastante longe dos 70% a 75% de acertos globais desejáveis), não oferecendo a qualidade suficiente para se prosseguir a análise com base no mesmo. Esta constatação obrigou ao abandono do algoritmo CHAID e à definição de um novo modelo de tratamento estatístico a submeter os dados, que cumprisse os objetivos propostos para a investigação.

Optou-se, assim, pela aplicação do método *Two-step Cluster Analysis*, uma técnica exploratória de análise multivariada de dados que permitiria encontrar diferentes grupos de empresas, relacionando o desempenho organizacional com as variáveis de natureza ética já definidas, mas, desta vez, não fazendo distinção entre variáveis independentes e dependente, tratando todas as variáveis como independentes, uma vez que os métodos utilizados na análise de *clusters* são de interdependência (Sharma, 1996).

Seguidamente explica-se, com algum detalhe, este procedimento de segmentação de dados proposto por Chiu *et al.*, em 2001, que, como o nome indica, está estruturado em duas etapas, sendo que na primeira os indivíduos (as empresas) são agrupados em vários pequenos subgrupos, e na segunda realiza um reagrupamento desses subgrupos, dando origem aos *clusters* (Costa, 2017).

Assim, num primeiro momento, faz-se uma breve apresentação desta técnica de análise de dados e, num segundo momento, descreve-se resumidamente a sua aplicação.

### **1) Breve apresentação da técnica *Two-Step Cluster Analysis***

A análise de *clusters* é uma ferramenta exploratória que permite revelar padrões naturais num conjunto de indivíduos, agrupando-os em formações onde se garante: (1) a homogeneidade interna, isto é, que não existem diferenças significativas entre indivíduos do mesmo grupo; (2) a heterogeneidade entre grupos, ou seja, os grupos formados diferem o máximo possível uns dos outros; e (3) a exclusividade, quando um indivíduo é afeto a um grupo, não pertencerá jamais a nenhum outro. A análise de *clusters* é sempre exaustiva, garantindo que todos os indivíduos de uma base de dados, com observações nas variáveis selecionadas, serão catalogados num grupo, não sendo excluído nenhum (Shih *et al.*, 2010; Mingoti, 2005; Hair *et al.*, 2005).

As metodologias de *clustering* existentes dividem-se em hierárquicas e não hierárquicas. Nas hierárquicas, a ligação entre dois indivíduos é perpétua, mesmo que ocorra logo na 1.<sup>a</sup> iteração e a escolha do número de *clusters* é feita *a posteriori*, por análise de um dendrograma. As não hierárquicas arrancam com uma formação inicial que vai sofrendo ajustamentos até à formação ideal, sendo que na metodologia *K-Means* a escolha do número de *clusters* é feita *a priori*, enquanto a *Two-step Cluster* permite encontrar o número ideal de *clusters* de forma automática, sendo o único algoritmo de *clustering* onde tal situação ocorre. Os métodos podem ainda ser aglomerativos, partindo de tantos *clusters* quanto indivíduos e agregando-os com base na semelhança entre eles, ou divisivos, começando por considerar toda a base de dados como um único *cluster*, e afastando depois os indivíduos. A semelhança entre os indivíduos é medida através da distância entre eles, com recurso a medidas de semelhança/dissemelhança, sendo as mais usadas a distância euclidiana e a distância baseada no logaritmo da verosimilhança (Celinski, 1998; Maroco, 2003).

As três principais vantagens do método *Two-step Cluster Analysis*, face aos restantes, são: (1) ser o único que fornece de forma automática o número de *clusters* ideal para dividir a amostra; (2) avaliar também a qualidade da formação dos *clusters*; e (3) gerar um *output* que resume e caracteriza a formação de *clusters* encontrada. Além disso, é uma metodologia para a formação de *clusters* adequada quer para variáveis métricas, quer categóricas, sendo muito utilizada para *big data* e *data mining* (Gouvea *et al.*, 2013).

O número de *clusters* pode ser automaticamente selecionado pelo algoritmo graças à utilização do critério Bayesiano de Schwarz (critério BIC) ou do critério de informação de Akaike (critério AIC). O critério BIC tende a penalizar grandes diferenças entre *clusters*, como as relativas ao tamanho, enquanto o critério AIC permite medir a qualidade de um modelo estatístico, estimando a quantidade de informação que se perde quando se considera um modelo com menos variáveis que o inicial. Quanto menor for a perda de informação num modelo, maior é a sua qualidade, apresentando um menor valor de AIC (Oliveira, 2020).

O método funciona em duas etapas. Na primeira, os indivíduos são agrupados em *pré-clusters* (muitos pequenos pré-conjuntos homogêneos) que vão ser utilizados na fase seguinte para que sejam agregados, reduzindo-se o seu número. Na segunda etapa, os *pré-clusters* reagrupados originam a formação final por via da utilização do método

hierárquico aglomerativo. Esta técnica permite usar duas medidas de distância: a distância euclidiana (que corresponde à distância em linha reta entre dois *clusters* e só pode usar-se quando todas as variáveis são métricas) e a distância baseada no logaritmo da verossimilhança, que permite o uso quer de variáveis métricas, quer categóricas, e ajusta distribuições de probabilidades às variáveis assumindo que as variáveis métricas seguem uma distribuição normal e que as categóricas seguem uma distribuição multinomial (Oliveira, 2020).

O teste de validação a que o método sujeita os dados é o teste de Bonferroni, um procedimento estatístico usado para estabelecer comparações múltiplas de médias para diferentes grupos, sem aumentar o erro do teste. Permite avaliar se os indivíduos sujeitos às comparações formam ou não um perfil (Arango, 2005).

## **2) Descrição da aplicação da técnica *Two-Step Cluster Analysis***

Tal como recomenda a literatura (Shih *et al.*, 2010; Schiopu, 2010), os dados foram previamente ordenados de forma aleatória, uma vez que, para esta técnica, a solução final encontrada é condicionada pela ordem de entrada dos dados, ou seja, a primeira ordem de arrumação influencia as seguintes. Assim, cada vez que se desordena os dados e volta a fazer-se correr o modelo, os resultados obtidos são diferentes.

De seguida, recorrendo-se ao comando adequado, solicitou-se uma *Two-step Cluster Analysis*, especificando-se os critérios adequados para iniciar o algoritmo. Não se optou pela introdução de um número fixo de *clusters* a formar, tirando-se assim partido de uma das principais vantagens deste método: a determinação automática do número ideal de *clusters*. Para esse efeito, utilizou-se o critério BIC sugerido por defeito pelo algoritmo, tendo sido também selecionada por defeito a medida de distância usada: o logaritmo da máxima verossimilhança.

Após se fazer correr o algoritmo por diversas vezes, num processo de tentativa-erro natural em qualquer investigação exploratória, a fim de se encontrar a combinação de variáveis que permitisse a formação de *clusters* com melhor qualidade, concluiu-se que as variáveis relevantes a incluir no modelo deveriam ser as sintetizadas na tabela abaixo.

**Tabela 3.1 Variáveis do modelo, sua descrição e categorias**

Variáveis	Descrição e categorias
Código de ética	Avaliação do código de ética da empresa, pelos funcionários, em categorias de 1 a 5.
Gestão ética	Avaliação da gestão ética na empresa, pelos funcionários, em categorias de 1 a 5.
<i>Compliance</i>	Avaliação da <i>compliance</i> na empresa, pelos funcionários, em categorias de 1 a 5.
Liderança virtuosa	Avaliação da liderança virtuosa na empresa, pelos funcionários, em categorias de 1 a 5.
Respons. social empresarial	Avaliação da responsabilidade social da empresa, pelos funcionários, em categorias de 1 a 5.
Volume anual de vendas	Classificação do volume anual de vendas da empresa em categorias de 1 a 3.
Clima organizacional ético	Avaliação do clima organizacional ético na empresa, pelos funcionários, em categorias de 1 a 5.

A tabela 3.1 contém as sete variáveis finais utilizadas no modelo. No entanto, importa referir que se iniciou o processo considerando as 13 variáveis da esfera da empresa para as quais se recolheu informação (setor de atividade, número de trabalhadores com vínculo anual, localização da operação, sazonalidade da atividade, escolaridade dos trabalhadores, volume anual de vendas, gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, código de ética, responsabilidade social empresarial e *compliance*), procedendo-se, sucessivamente, ao seu descarte, de acordo com a qualidade dos resultados do modelo. Importa referir que o volume anual de vendas foi a única componente do desempenho das empresas que foi possível integrar no modelo, pelo que, a partir de agora passará a utilizar-se a expressão “volume anual de vendas” como sinónimo (em sentido lato) de “desempenho empresarial”.

## Capítulo 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise e interpretação dos resultados obtidos após o tratamento estatístico a que os dados foram submetidos: a aplicação do método *Two-step Cluster Analysis*, uma técnica exploratória de análise multivariada de dados com o intuito de encontrar diferentes grupos de empresas algarvias tentando relacionar o desempenho das mesmas com as variáveis de natureza ética que entraram no modelo.

### 4.1 Análise e interpretação dos resultados

Inicia-se a análise observando o primeiro *output* disponibilizado pelo SPSS após a implementação da técnica, a figura 4.1, que permite concluir acerca da sua adequação ao conjunto de dados tratado.

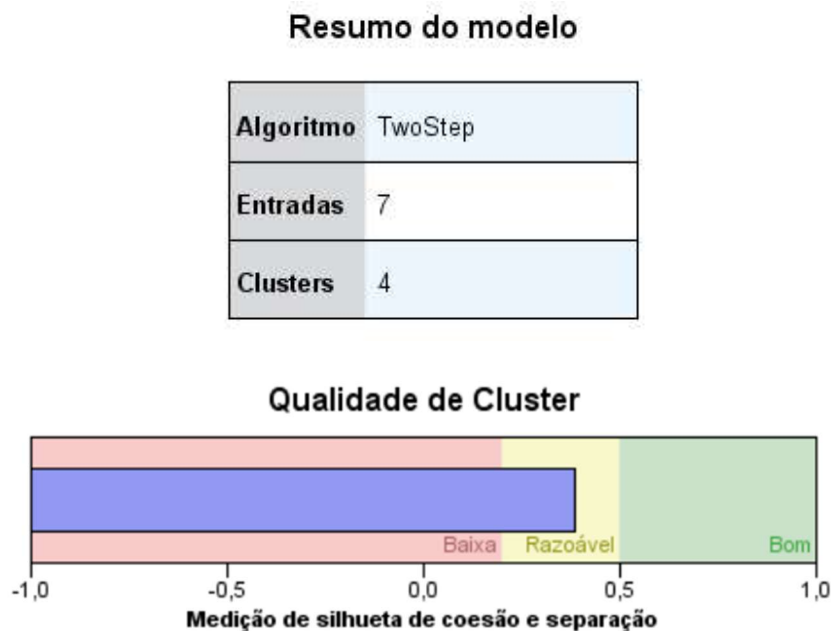


Figura 4.1 Resumo do modelo

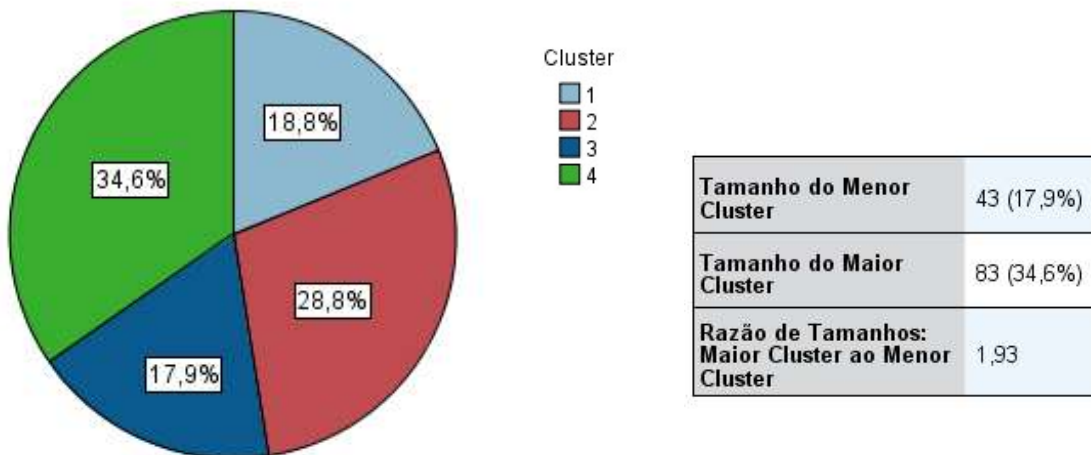
O algoritmo *Two-step Cluster Analysis*, aplicado a um modelo composto por sete variáveis: código de ética, gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, *compliance*, responsabilidade social empresarial e volume de vendas, resultou na agregação das empresas da amostra em quatro *clusters*. A qualidade da formação é medida através do coeficiente de silhueta, proposto por Rousseeuw (1987), uma medida que reflete a coesão e a separação das partições de *clusters*, indicando o quão semelhantes são as empresas em determinado *cluster*, quando comparadas com as contidas nos restantes *clusters*. A coesão avalia a homogeneidade entre as empresas dentro de um

determinado *cluster*, enquanto a separação mede o grau de separação entre *clusters* (Souza, 2007). Este modelo obteve uma qualidade do ajustamento considerada razoável, dado o coeficiente de silhueta se situar entre 0,35 e 0,4, sendo suficiente para se prosseguir a análise.

Um coeficiente desta magnitude significa que as variáveis consideradas no modelo conseguem agrupar as empresas em 4 *clusters*, porém, sem capacidade de discriminação de dados suficiente para que a formação seja classificada como boa, ou seja, é possível que, para algumas empresas, pequenas alterações nos valores das variáveis originassem uma mudança da empresa para outro *cluster*. Contudo, é de frisar que foi o melhor modelo que se obteve com os dados disponíveis.

O segundo principal *output* do modelo, um gráfico circular, ilustra que a totalidade das empresas em estudo – sendo uma das premissas das técnicas de *clustering* a exaustividade – foi combinada em quatro grupos homogêneos, de acordo com a distribuição que abaixo se apresenta no gráfico 4.1.

**Gráfico 4.1 Dimensões relativas dos *clusters* formados**

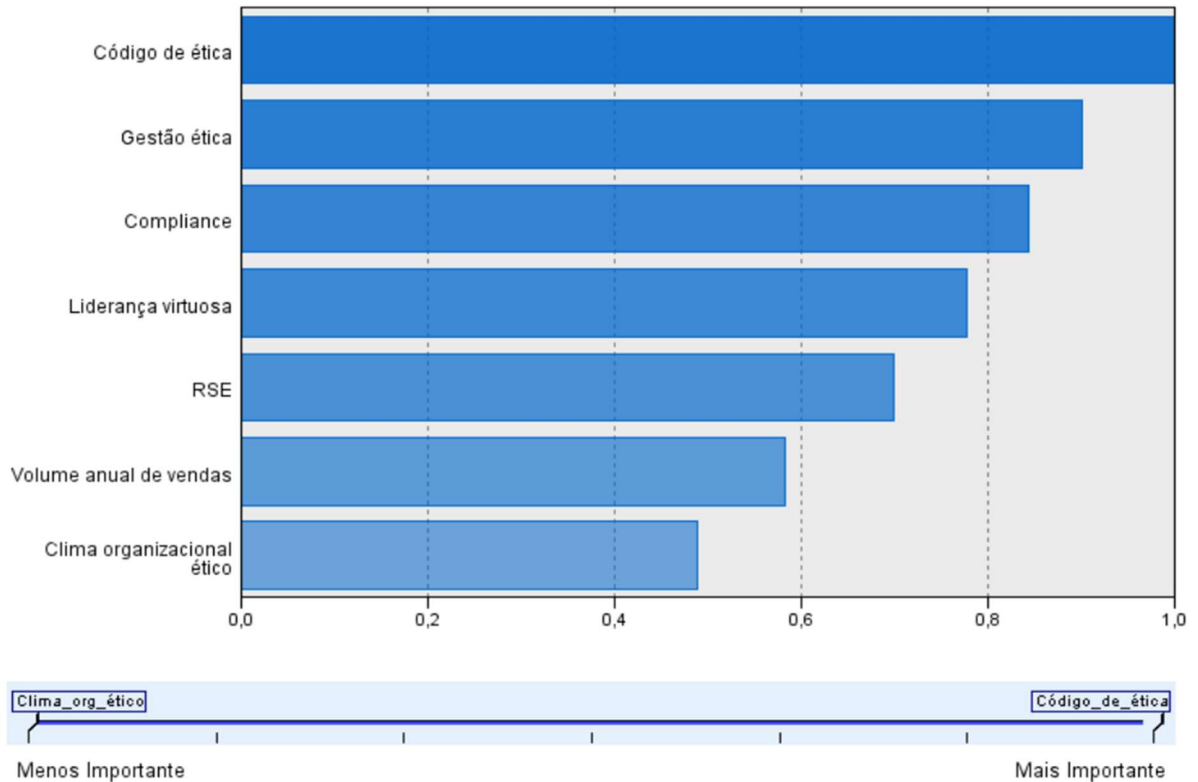


Como se pode observar no gráfico 4.1 o maior *cluster* congrega 34,6% das empresas da amostra (83 empresas) e o menor 17,9% (43 empresas). O maior *cluster* corresponde a cerca do dobro do tamanho do menor.

Durante o processo aglomerativo, os dados foram submetidos a testes de significância estatística para avaliar que variáveis seriam significativas para a formação dos *clusters*. A importância de cada variável na composição dos quatro diferentes *clusters*

vem ilustrada, por ordem decrescente, no gráfico 4.2, que resulta da aplicação de um teste de significância estatística, o teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ),

**Gráfico 4.2 Importância das variáveis**



Medindo a importância das variáveis numa escala de 0 a 1, em que 0 corresponde a menos importante e 1 a mais importante, o gráfico acima comprova que a variável código de ética foi a que mais contribuiu para o *clustering*, com uma pontuação de 1. Seguiu-se a variável gestão ética classificada com 0,9 e a variável *compliance* com 0,85. Em quarto lugar surge a variável liderança virtuosa com 0,78 e em quinto a variável RSE, pontuada com 0,69. A penúltima variável a concorrer para a constituição dos grupos foi o volume anual de vendas, com 0,56, e a última foi o ambiente organizacional ético com 0,48 que, devido à sua importância para temática em estudo e, estar muito próxima de 0,50, optou-se por manter na análise.

O mapa que se segue permite fazer uma leitura semelhante, com a vantagem de oferecer a opção de consultar a informação detalhada das distribuições por célula, para cada *cluster*, ou seja, possibilita o acesso a um gráfico de barras das percentagens observadas por categoria, para cada variável, em cada um dos *clusters*. Apresenta-se uma síntese destas distribuições após o mapa representado na figura 4.2.

Figura 4.2 Mapa de *clusters*

Importância da Entrada (preditor)  
 1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,0

Cluster	4	2	1	3
<b>Rótulo</b>				
<b>Descrição</b>				
<b>Tamanho</b>	34,6% (83)	28,7% (69)	18,8% (45)	17,9% (43)
<b>Entradas</b>	Código de ética nada importante (61,4%)	Código de ética muito importante (66,7%)	Código de ética extremamente importante (55,6%)	Código de ética nada importante (79,1%)
	Gestão ética muito importante (60,2%)	Gestão ética muito importante (63,8%)	Gestão ética extremamente importante (100,0%)	Gestão ética muito importante (88,4%)
	Compliance muito importante (54,2%)	Compliance muito importante (60,9%)	Compliance muito importante (53,3%)	Compliance extremamente importante (100,0%)
	Liderança virtuosa muito importante (71,1%)	Liderança virtuosa muito importante (76,8%)	Liderança virtuosa extremamente importante (95,6%)	Liderança virtuosa muito importante (60,5%)
	RSE muito importante (49,4%)	RSE muito importante (68,1%)	RSE muito importante (51,1%)	RSE muito importante (100,0%)
	Volume anual de vendas Abaixo de €1 milhão (62,7%)	Volume anual de vendas Acima de €5 milhões (62,3%)	Volume anual de vendas Abaixo de €1 milhão (62,2%)	Volume anual de vendas Abaixo de €1 milhão (55,8%)
	Clima organizacional ético muito importante (55,4%)	Clima organizacional ético muito importante (79,7%)	Clima organizacional ético extremamente importante (53,3%)	Clima organizacional ético muito importante (100,0%)

Organizado da esquerda para a direita, por ordem decrescente de tamanho dos *clusters* e por ordem decrescente de importância das variáveis para a sua formação, este mapa permite igualmente identificar de forma imediata as variáveis mais determinantes

para a constituição dos *clusters*, recorrendo a uma escala de 0 a 1. Revela ainda informação pormenorizada sobre os *clusters*, cuja síntese se apresenta em seguida.

#### 4.1.1 Caracterização dos *clusters*

##### **Cluster 1:**

55,6% das empresas pontua o *código de ética* como *extremamente importante* e 19% como *muito importante*; a totalidade do *cluster* considera a *gestão ética* como *extremamente importante*; a *compliance* é *muito importante* para 53,3% das empresas e *extremamente importante* para os restantes 46,7%; 95,6% destas empresas encaram a *liderança virtuosa* como *extremamente importante*, enquanto 4,4% a veem como *muito importante*; a *RSE* é *muito importante* para 51,1% e *extremamente importante* para 48,9%; 62,2% apresenta um *volume anual de vendas* de menos de 1 milhão de euros e as outras entre 1 e 5 milhões; 53,3% considera o *clima organizacional ético* *extremamente importante* e as restantes *muito importante* e *importante* (embora nesta última categoria a percentagem de empresas seja muito reduzida). Este grupo contém 18,8% da amostra.

##### **Cluster 2:**

A variável *código de ética* é apontada como *muito importante* por 66,7% das empresas, como *importante* e *nada importante* em igual medida (16,65%) e como *extremamente importante* por apenas 3%; 63,8% das empresas consideram *muito importante* a variável *gestão ética* e 23,5% *extremamente importante*; mais de metade das empresas deste *cluster* (60,9%) considera a *compliance* *muito importante* e cerca de 19% *importante*; a *liderança virtuosa* é *muito importante* para 76,8% das empresas do *cluster* e *extremamente importante* para cerca de 10%; para 68,1% do grupo a *RSE* é *muito importante* e *extremamente importante* para a restante parte; 62,3% das empresas têm um *volume anual de vendas* acima de 5 milhões de euros e apenas uma percentagem em torno de 2,5% fatura menos de 1 milhão; o *clima organizacional ético* é para 79,7% *muito importante*. O *cluster* agrupa 28,7% da amostra.

##### **Cluster 3:**

79,1% das empresas deste *cluster* consideram a variável *código de ética* *nada importante* e 88,4% entendem a *gestão ética* como *muito importante*. Para a totalidade do

*cluster* a **compliance** é *extremamente importante*; a **liderança virtuosa** é *muito importante* para 60,5% das empresas e *extremamente importante* para as restantes; a **RSE** é *muito importante* para todas as empresas neste grupo; 55,8% destas empresas têm **volume anual de vendas** inferior a 1 milhão de euros e 44,2 % entre 1 milhão e 5 milhões; o **clima organizacional ético** é *muito importante* para totalidade do *cluster*. Este grupo contém 17,9% das empresas da amostra.

#### **Cluster 4:**

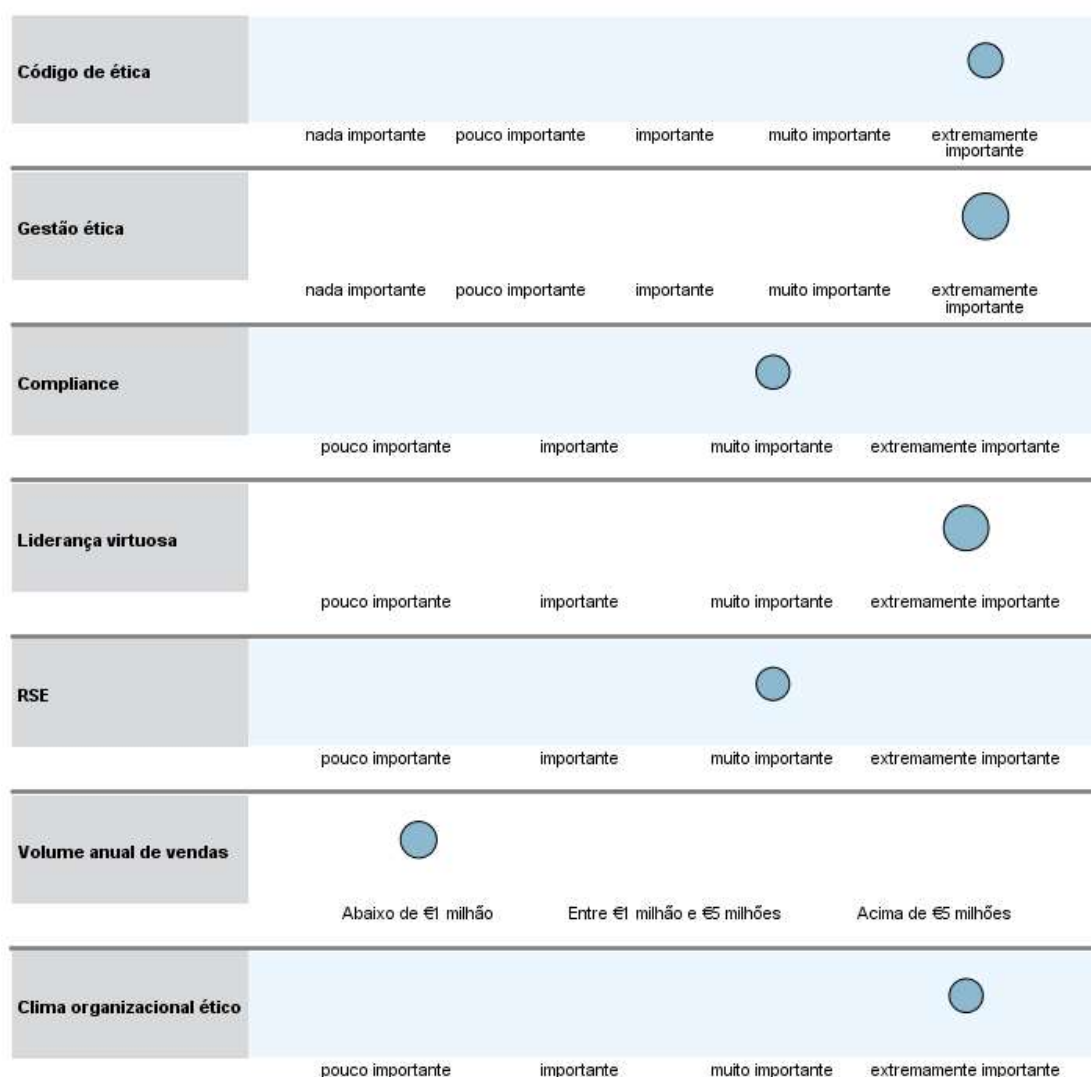
61,4% das empresas deste *cluster* consideram que a variável **código de ética** *nada importante*, contudo 18,5% apontam-na como *muito importante*; 60,2% consideram a **gestão ética** *muito importante* e 25% *importante*; a **compliance** é vista como *muito importante* para 54,2% destas empresas e como *importante* para cerca de 30% delas; 71,1% das empresas do *cluster* classificam a variável **liderança virtuosa** como *muito importante* e aproximadamente 20% como *importante*; a **RSE** é *muito importante* para 49,4 % das empresas do *cluster* e *importante* para 35,5%; 62,7% das empresas têm um **volume anual de vendas** abaixo de 1 milhão de euros e 21% entre €1 Milhão e €5 Milhões; o **clima organizacional ético** é visto por 55,4% destas empresas como *muito importante* e como *importante* por 27%; Este *cluster* agrega 34,6% das empresas da amostra.

Os *outputs* que se apresentam em seguida (em 4.1.2) possibilitam uma análise visual das características de cada grupo de empresas tornando-se mais fácil a sua interpretação.

### 4.1.2 Interpretação visual dos grupos (*clusters*)

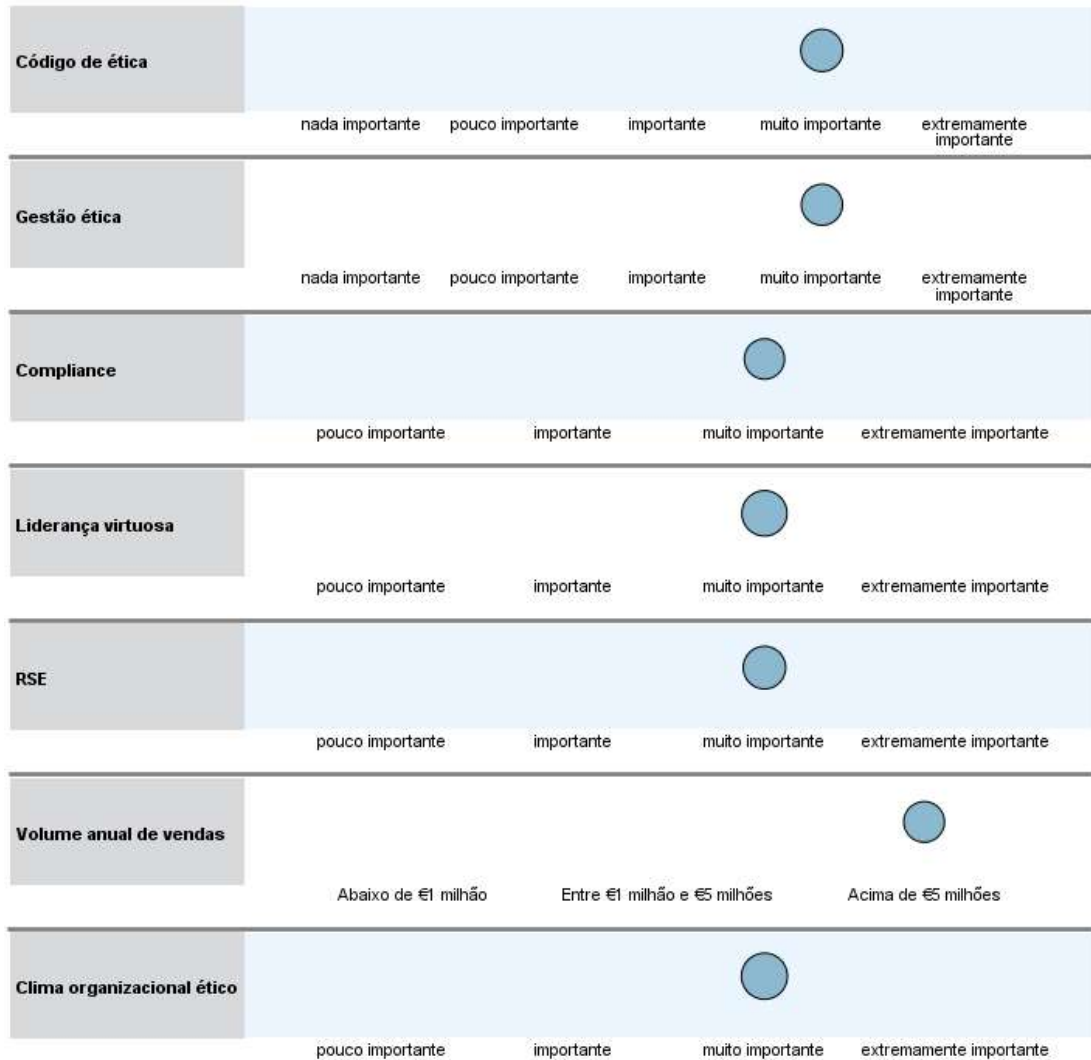
O mapa apresentado na figura 4.2 possibilita uma análise exaustiva da composição dos *clusters*, porém, não permite uma leitura rápida e prática de cada um. Os *outputs* que a seguir se apresentam (Figuras 4.3 a 4.6), contêm a informação de cada grupo de empresas de forma mais sucinta e visualmente mais organizada, permitindo uma interpretação mais rápida e intuitiva, para que se possa entender facilmente, apenas pela sua observação, a postura ética das empresas que integram cada grupo (*cluster*) e o respetivo nível de volume anual de vendas. Constituem uma súmula das características distintivas de cada grupo de empresas, mostrando as categorias que apresentam maior percentagem em cada variável.

Figura 4.3 Grupo 1



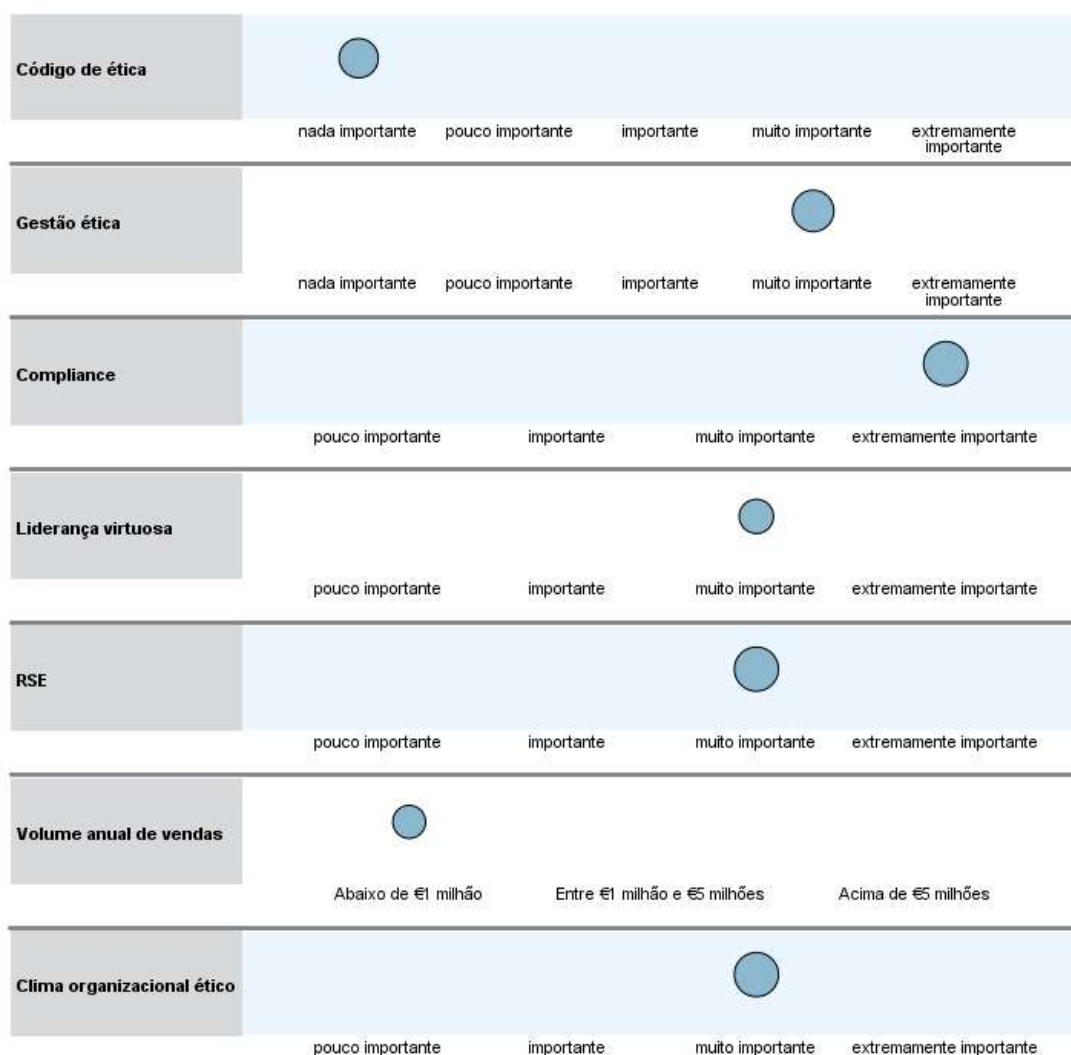
A figura 4.3 resume, assim, a primeira tipologia de empresas do estudo: empresas com um baixo volume anual de vendas e com elevada postura ética.

**Figura 4.4 Grupo 2**



A figura 4.4 retrata a segunda tipologia de empresas: volume anual de vendas elevado e que atribuem muita importância às questões de natureza ética.

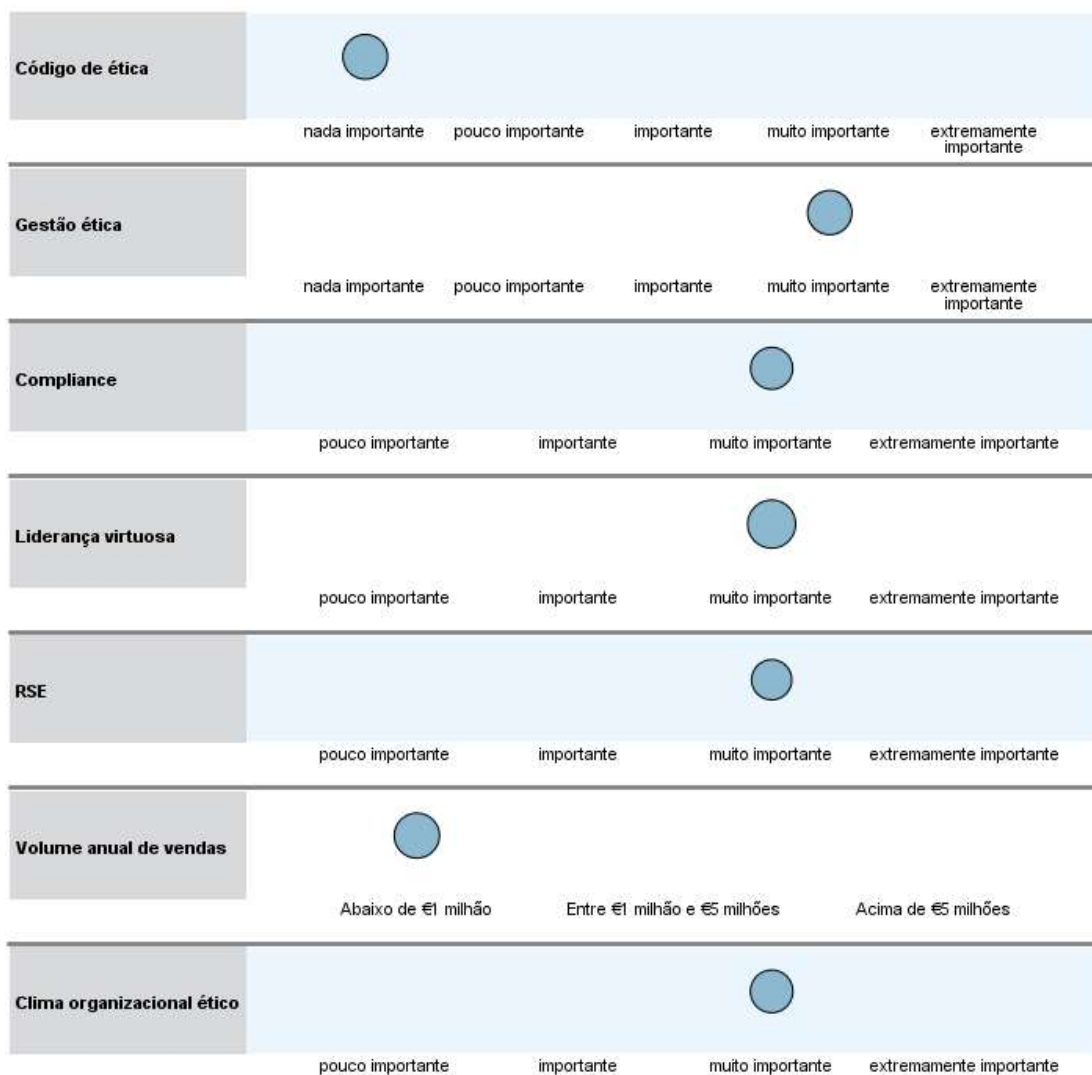
**Figura 4.5 Grupo 3**



A terceira tipologia de empresas resumida na figura 4.5 é constituída por empresas: com baixo volume anual de vendas, elevada postura ética, contudo não valorizam o código de ética.

Embora a figura mostre apenas a categoria da variável com maior percentagem (abaixo de €1 milhão), a categoria entre €1 milhão e €5 milhões apresenta também, neste grupo, uma percentagem bastante significativa.

**Figura 4.6 Grupo 4**



A figura 4.6 sintetiza a quarta tipologia de empresas: baixo volume anual de vendas, valorizam muito as questões de natureza ética, mas não valorizam o código de ética.

### **4.1.3 Importância das variáveis de natureza ética e sua relação com o volume de vendas**

Para as empresas em estudo, todas as variáveis de natureza ética foram consideradas significativas sendo elas, por ordem decrescente de importância: o código de ética, a gestão ética, a *compliance*, a liderança virtuosa, a responsabilidade social empresarial e o clima organizacional ético.

Comparando os quatro diferentes grupos identificados de empresas algarvias que constituem a amostra, concluiu-se que:

- Os grupos 1 e 2 são os que maior importância atribuem às questões da ética empresarial. O primeiro pontua quatro das seis variáveis de natureza ética em estudo como extremamente importantes e duas como muito importantes. No segundo grupo, todas as variáveis foram igualmente classificadas como muito importantes. No primeiro grupo o volume de vendas situou-se abaixo de 1 milhão de euros e no segundo acima de 5 milhões.
- O grupo 3 ocupa o terceiro lugar quanto à importância atribuída à ética empresarial, tendo classificado uma das variáveis de natureza ética como nada importante (o código de ética), outra como extremamente importante e as restantes como muito importantes. O grupo 4 surge em último lugar, considerando também uma das variáveis como nada importante (o código de ética), e as restantes como muito importantes. Os volumes de vendas em ambos os grupos são maioritariamente abaixo de 1 milhão de euros. Em conjunto constituem 52,5% da amostra.

Assim, observou-se que os dois grupos (grupo 3 e grupo 4) que atribuem menos importância às questões da ética empresarial se caracterizam por volumes de vendas maioritariamente mais baixos. O segundo grupo (grupo 2) que maior importância atribui a estas questões conta com volume de vendas elevado (acima de €5 milhões) e o grupo que ocupa o primeiro lugar no *ranking* (grupo 1), alcança volumes de vendas mais baixos. Isto é, entre as empresas da amostra, verifica-se que as que mais faturam não descum as preocupações éticas e que há também um grupo, que embora não tenha um volume de vendas tão significativo, é o que mais importância confere a estas questões. As restantes empresas da amostra (52,5%), que apresentam, na maioria, volumes de vendas mais baixos estão associados a menores preocupações éticas, sobretudo no que se relaciona com o código de ética empresarial.

De facto, tal como a figura 4.2 indica, a variável código de ética é a mais determinante na formação dos *clusters*. 52,5% das empresas da amostra não atribui importância ao código de ética. Isto acontece entre as empresas que maioritariamente apresentam volumes de faturação mais baixos, se caracterizam por estruturas familiares e dimensões mais reduzidas, e que, em geral, estão menos despertas para a necessidade de formalizar a ética na empresa. É de admitir que, embora grande parte destas empresas não possua um código de ética formal, elas se regulem por códigos informais seguindo as regras éticas estabelecidas informalmente pelos seus gestores.

## 4.2 Análise às questões e às hipóteses da investigação

Os resultados do estudo empírico permitem tecer algumas considerações sobre as questões e as hipóteses da investigação formuladas no início do mesmo. Assim, a investigação pretendia dar resposta às seguintes questões:

1. Que variáveis de natureza ética são suscetíveis de influenciar o desempenho de uma organização?
2. Quais os traços de natureza ética que melhor caracterizam as empresas do Algarve?

A revisão da literatura permitiu apurar as seis variáveis de natureza ética que poderiam exercer influência no desempenho de uma empresa: a gestão ética; a liderança virtuosa; o clima organizacional ético; o código de ética; a responsabilidade social empresarial e a *compliance*. A resposta à primeira questão da investigação fica desde logo condicionada devido ao abandono do método de análise de dados inicialmente escolhido (o modelo CHAID), não tendo sido possível concluir acerca da força nem do sentido em que essa influência é exercida. Porém, a formação dos quatro *clusters* obtida, permite afirmar que, para a amostra de empresas algarvias estudada, as seis variáveis de natureza ética são significativas e apresentam uma relação com o volume anual de vendas.

Observando a tipologia de empresas a que se chegou, percebe-se que há empresas que atribuem elevada importância à ética empresarial para as quais as questões relacionadas com o código de ética, gestão ética, liderança virtuosa e com o clima organizacional ético são de extrema importância. Já entre as empresas que dão menos importância a algumas questões da ética empresarial verifica-se que o que mais as caracteriza é a menor preocupação com o código de ética. É, também, interessante salientar que a variável que reúne maior consenso entre as empresas é a responsabilidade social empresarial, sendo muito importante para todos os grupos de empresas. Porém, as variáveis que as empresas consideram mais importantes são: a gestão ética, a liderança virtuosa, a *compliance* e o clima organizacional ético.

Analisa-se em seguida as quatro principais hipóteses da investigação formuladas.

**Tabela 4.1 Hipóteses da investigação**

H1: As empresas com melhor desempenho financeiro são as que, mais frequentemente, investem na implementação de práticas organizacionais éticas.	Considera-se que H2 não deverá ser rejeitada
H2: Existem empresas que, apesar da sua dimensão mais reduzida ou do seu menor resultado financeiro, podem ter práticas implementadas ao nível das variáveis organizacionais éticas.	Considera-se que H2 não deverá ser rejeitada.
H3: Existem empresas que, embora com elevados ou baixos desempenhos, negligenciam as questões éticas.	Considera-se que H3 deverá ser rejeitada.

Relativamente a H1, verificou-se, realmente, a existência de um grupo de empresas com elevados **volumes de vendas**, que atribui muita importância às questões da ética empresarial, nomeadamente às variáveis código de ética e RSE, que são as que melhor traduzem, de forma direta, o investimento de uma empresa em práticas organizacionais éticas. Desta forma, não se deverá rejeitar H1.

No que respeita a H2 constatou-se, efetivamente, que 18,8% de empresas da amostra, que maior importância atribuem à ética empresarial, se caracterizam por desempenhos abaixo de 1 milhão de euros. Assim, não se deverá rejeitar a hipótese de que entre as empresas com “menor desempenho” (tendo em conta que o desempenho é medido pelo volume anual de vendas), se verificam também preocupações de ordem ética.

Em relação a H3 observou-se que há um grupo de 34,6% de empresas da amostra, caracterizado por volumes de vendas mais baixos, que atribui menos importância às questões éticas. Porém, não se identificou nenhum grupo de empresas que negligenciasse total ou parcialmente, as questões de natureza ética, pelo que H3 será de rejeitar.

## Capítulo 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Conclusões do trabalho, limitações e sugestões para trabalhos futuros

A investigação que aqui se apresentou permite retirar algumas conclusões que em seguida se sintetizam. A primeira prende-se com a pertinência e a importância do tema, a Ética Empresarial, que nos dias de hoje ainda é fruto de alguma controvérsia, sendo, todavia, um tema a que as empresas contemporâneas não podem permanecer alheias. A revisão da literatura demonstrou, pelos numerosos estudos que ainda continuam a ser realizados, que o tema tem vindo a ganhar relevância quer em termos nacionais quer internacionais. Nos dias de hoje, mesmo os mais acérrimos defensores da já clássica visão de Friedman (1970) que *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, não podem negar que o mundo dos negócios se tem transformado e que as empresas, entidades constituídas por pessoas, têm o seu papel na sociedade que não pode ser ignorado. Em defesa da importância da ética na empresa, relembra-se que a falta de ética pode compensar no curto prazo, mas não no longo prazo, pois revisitando (Gélinier, 1991:51) “a ética é a arte de ter êxito a longo prazo”.

A revisão bibliográfica permitiu também identificar as variáveis de natureza ética que poderiam influenciar o desempenho organizacional, sendo esse o foco central do estudo empírico. As seis variáveis identificadas foram: gestão ética, liderança virtuosa, clima organizacional ético, código de ética, responsabilidade social da empresa e *compliance*.

A investigação empírica tinha três grandes objetivos: (1) avaliar em que medida as diferentes variáveis de natureza ética poderiam influenciar o desempenho das empresas algarvias; (2) estabelecer uma tipologia das empresas do Algarve a partir do seu posicionamento ético; (3) avaliar a importância que é dada às variáveis de natureza ética pelos trabalhadores dessas empresas.

A segunda ordem de conclusões que esta investigação permitiu retirar prende-se com os resultados dos inquéritos dirigidos aos gestores e aos trabalhadores das empresas participantes na pesquisa que se apresentam em seguida.

Os respondentes, gestores e trabalhadores, são relativamente jovens, com habilitações literárias ao nível do ensino superior e secundário, respetivamente, e com

alguns anos de experiência nas respetivas empresas, o que permite admitir que os mesmos conhecem o ramo de atividade onde estão inseridos e que as suas respostas podem ser consideradas aderentes à realidade que se pretendia investigar.

Algumas das empresas em análise não possuem ainda a ética formalizada (ausência de códigos de ética), contudo, os trabalhadores não identificaram, em geral, casos de manifesta falta de ética. É de admitir que muitas destas empresas pertencem a grandes grupos com uma estrutura de gestão devidamente organizada em que estas questões são devidamente acauteladas.

As práticas de RSE apresentam-se bastante constantes entre todas as empresas. Esta constatação pode ser explicada pelo facto de tais práticas terem já sido assimiladas pelas empresas em estudo, fazendo parte do seu quotidiano.

A variável de natureza ética considerada mais relevante no modelo de análise foi a variável *código de ética*, significando que o que mais distingue as empresas algarvias que aceitaram participar no estudo é a preocupação com a formalização da ética na empresa. Há uma percentagem expressiva de empresas (52,5%) que ainda não reconhece a importância do código de ética formal, sendo isto um sinal de que ainda há bastante trabalho a fazer na região, no sentido de consciencializar as empresas para os benefícios da formalização da ética.

A terceira ordem de conclusões permite referir que os resultados da pesquisa possibilitaram identificar padrões de empresas algarvias com base no seu posicionamento ético relacionado com o volume de vendas. Assim foi possível reunir as empresas que colaboraram no estudo em quatro tipologias:

- 1) empresas com baixo volume anual de vendas e com elevada postura ética;
- 2) empresas com volume anual de vendas elevado e que atribuem muita importância às questões de natureza ética;
- 3) empresas com baixo volume anual de vendas e com elevada postura ética que, contudo, não valorizam o código de ética;
- 4) empresas com baixo volume anual de vendas, que valorizam muito as questões de natureza ética, mas não valorizam o código de ética.

Deixa-se aqui a ressalva do desempenho empresarial ser medido apenas pelo volume anual das vendas.

Refletindo sobre o trabalho realizado e apesar das dificuldades encontradas, a autora sente ter atingido os objetivos propostos. A principal limitação sentida prende-se com o facto de não ter sido possível recorrer ao modelo de análise inicialmente previsto, dado ser o mais adequado para o tratamento e análise dos dados permitindo obter conclusões mais robustas e pertinentes. Tal limitação resultou da dificuldade na obtenção das respostas aos questionários. As empresas em geral deviam ser mais participativas quando são solicitadas a colaborar com a comunidade académica nas suas investigações, pois só assim é possível realizar investigações mais sustentadas e realistas. E todos ficam a ganhar, comunidade científica e empresarial.

Não obstante as dificuldades encontradas, a experiência e conhecimento adquiridos compensam largamente os esforços despendidos, desafiando a autora a continuar a investigação na área da ética empresarial. Assim, é sua intenção vir a aprofundar o estudo sobre os efeitos das variáveis de natureza ética no desempenho empresarial, nomeadamente através da implementação e monitorização de um *Balanced Scorecard* numa empresa da região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Association for Advance Collegiate Schools of Business (2012) Ethics/Sustainability Resource Center. Disponível em: <http://www.aacsb.edu/resources/ethicssustainability/relatedstandards.asp> (Acedido em 30/01/2022).
- Abboud, G. e Menezes, P. (2019) Programas de Compliance e a proteção do mercado: O Combate à corrupção e à deslealdade concorrencial, *Revista dos Tribunais*, 1007, 37-64.
- Abu-Jarad, I. e Yusof, N. (2010) A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3), 26-46.
- Agle, B., Mitchel, R. e Sonnenfeld, J. (1999) Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values, *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.
- Almeida, H. (2013) O papel das empresas no âmbito da responsabilidade social, *Paper* apresentado à Universidade do Algarve, Documento não publicado.
- Alves, V. (2016) O Uso e Influência da Ética na Utilização do Balanced Scorecard, *Revista de Ciências Gerenciais*, 10 (32), 107-111.
- Anthony, R. e Govindarjan, V. (2003) *Management control systems*, Nova Iorque, McGraw - Hill.
- Arango, H. (2005) *Bioestatística Teórica e Computacional*, Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 2.<sup>a</sup> Edição.
- Arruda, C., Whitaker, M., e Ramos, M. (2001) *Fundamentos da Ética Empresarial e Económica*, São Paulo, Atlas Editora.
- Attadia, L. (2004) *Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do Balanced Scorecard*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Avruch, K. (1998) *Culture and Conflict Resolution*, Washington DC, United States Institute of Peace Press.
- Baumhart, R. (1961) *How Ethical are Businessmen*, *Harvard Business Review*, 38 (4), 6-8.
- Berenbeim, R. (1992) *Corporate Ethics Practices*, Conference Board, 986.
- Bhagat, S. e Black, B. (2002) The Non-Correlation Between Board Independence and Long-term Firm Performance, *The Journal of Corporation Law*, Winter, 231-273.

- Borba, P. (2005) *Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil*, Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bowman, J. e West, J. (2015) *Public service ethics: individual and institutional responsibilities*, Los Angeles, Sage Publications.
- Bright, D., Winn, B. e Kanov, J. (2014) Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences, *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445-460.
- Brown, M., e Treviño, L. (2004) Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Buchanan, D. e Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour: An introductory text*, Harlow, Prentice Hall.
- Cabanas, Q. (1998) *Pedagogia axiológica: la educación ante los valores*, Madrid, Dykinson.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2012) *Ética e Deontologia - Manual de Formação*, Lisboa, Edição da Ordem dos Engenheiros Técnicos.
- Carroll, A. (1979) A Three-Dimensional Concept Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Carter, A. (2015) *Ethical Dilemmas in HR*, Brighton, Institute for employment studies.
- Castelo Branco, M. (2014) Comportamento Fiscal e Responsabilidade Social das Empresas, *Working Papers*, Observatório de Economia e Gestão de Fraude, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 31.
- Celinski, T. (1998) *Métodos de agrupamento: uma abordagem comparativa com aplicação em segmentação de imagens de profundidade*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Informática, Curitiba, Universidade Federal do Paraná.
- Ciberforma (2022), Mapa do Algarve. Disponível em: <https://codigopostal.ciberforma.pt/> (Acedido em 15/06/2022).
- Chauí, M. (2003) *Convite à Filosofia*, São Paulo, Ática Editora.
- Chiavenato, I. (2003) *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiu, T., Chen, J., Fang, D. e Wang, Y. (2001) *A Robust and Scalable Clustering Algorithm for Mixed Type Attributes in Large Database Environment*, conference paper presented at: Proceedings of the seventh ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining.
- Clarkson, M. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

- Comissão das Comunidades Europeias. (2001) *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas.
- Cortella, S. e La Taille, Y. (2013) *Nos labirintos da moral*, São Paulo, Editora Papirus.
- Cortina, A. (2007), *Construir Confiança - Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*, São Paulo, Edições Loyola.
- Costa, M. (2016) *Os Determinantes da Boa Governança Municipal*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa.
- Cullen, J., Parboteeah, K. e Victor, B. (2003) The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, 46, 127–141.
- Cunha, M.; Rego, A., Cunha, R.; Cardoso, C. e Neves, P. (2016) *Manual De Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH.
- Davis, D. e Cosenza, R. (1988) *Business Research for Decision Making*, Boston, PWS-Kent Publishing Company.
- Deal, T. e Kennedy, A. (1982) *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Decreto-Lei n.º 102/2008 (2008) ANEXO IV, CAPÍTULO V - Liquidação e pagamento do imposto, SECÇÃO III, Artigo 42.º - Conceito de volume de negócios, Diário da República, n.º 118/2008, Lisboa, Série I de 20-06-2008.
- Demirtas, O. e Akdogan, A. (2014) The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment, *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 59-67.
- Downie, R. (1980) Ethics, moral and moral philosophy, *Journal of medical ethics*, 6, 33-34.
- Duarte, M. e Sarmento, M. (2005) *Responsabilidade social e ambiental das empresas*, Comunicação apresentada no seminário: a Transversalidade da Ética, Academia Militar, Lisboa.
- Echevarria, S. (2012) Problemas de organización empresarial de los programas de compliance, Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcala, *Conferencias y Trabajos de Investigación*, 342.
- Ekuma, K. e Akobo, L. (2015) Human resource management ethics and professionals' dilemmas: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 5 (3), 47-57.
- Elçi, M e Alpan, L. (2009) The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- Ferrell, O.; Fraedrick, J. e Ferrell, L (2021), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning Inc., 30ª Edição, Boston.

- Flynn, G. (2008) *The virtuous manager: A vision for leadership in business*, Leadership and business ethics, *Springer*, 39-56.
- Fortin, M. (2003) *O processo de Investigação: da concepção à realização*, Loures, Lusociência.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase Profits, *New York Times Magazine*, September 13.
- Gélinier, O. (1991) *L'Éthique des Affaires, halte à la derive*, Paris, Seuil.
- Gerolamo, M., Esposto, K., Carpinetti, L. e Alhourani, F. (2002) Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia, *Paper* apresentado no XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997) *O Inquérito – Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora, 3.<sup>a</sup> Edição.
- Gonçalo, E. (2008) *Os valores como fundamento ético do agir humano*, Departamento de Filosofia, UERN, 3 (3), 111-124.
- Goulet, B. (2016) *Ethics and Organizational Performance*, Springer International Publishing AG, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Illinois.
- Gouvea, M., Prearo, L. e Romeiro, M. (2013) Avaliação do Emprego das Técnicas de Análise de Correspondência e Análise de Conglomerados em Teses e em Dissertações de Algumas Instituições de Ensino Superior, *Revista de Ciências de Administração*, 15 (35), 52-67.
- Hair, J., Anderson, R. e Black, W. (2005) *Análise multivariada de dados*, Porto Alegre, Editora Bookman, 5.<sup>a</sup> Edição.
- Hair, J. e Joseph, F. (2009) *Análise Multivariada de dados*, Porto Alegre, Bookman Companhia Editora.
- Hansen, G. e Wernerfelt, B. (1989) Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, 10, (5), 399-411.
- Harrington, H. (1993) *Aperfeiçoando Processos Empresariais*, São Paulo, Makron Books.
- Hill, M. M. e Hill, A. (1998) *A Construção de um Questionário*, WP, 11, Dinâmica, Centro de Estudos para a Mudança Socioeconômica.
- Hillman, A. e Keim, G. (2001) Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?, *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
- Hoare, R. (2004) *Using CHAID for classification problems - A paper presented at the New Zealand Statistical Association 2004 Conference*, Wellington.
- Hofstede, G. (1994) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres, Harper Collins Business.

- Hora, H. e Vieira, L. (2008) Sistemas de medição do desempenho organizacional: Evolução e atualidade, *Revista Perspetivas Online*, 5 (1), 80-93.
- Hronec, S. (1994) *Sinais Vitais*, São Paulo, Makron Books.
- Jesus, M. (2001) *Ética y Actividad Empresarial - Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas*, Tese de Doutoramento, Universidade de Huelva.
- Jesus, M. e Batista, T. (2014) A responsabilidade social das empresas no Algarve, *Tourism & Management Studies*, 10, 111-120.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1997) *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Kass, G. (1980) *An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data*, 29 (2), 119-127.
- Ko, I. e Rea, P. (2016) Leading with virtue in a VUCA world. In J. S. Osland, M. Li, e M. E. Mendenhall (Eds.), *Advances in Global Leadership*, Emerald Publishing, 9, 375-397.
- Kotler, P. e Lee, N. (2005) *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Lacombe, F. (2011) *Recursos Humanos: princípios e tendências*, São Paulo, Saraiva.
- Leal, C. (2007) *O impacto do desempenho social corporativo sobre o desempenho financeiro nas empresas brasileiras de capital aberto*, Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Leandro, A. e Rebelo, T. (2011) Responsabilidade Social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional, *Exedra*, 11-39.
- Lima, J. (2014) *A Ética na Empresa: Qual o papel da ética na empresa*, Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa de Lisboa.
- Luiç, L. (2018) A Moral e a Ética: Considerações Concetuais e Implicações Socioculturais, *Revista Humanidades e Inovação*, 5 (11), 241-253.
- Maclagan, P. (1998) *Management and Morarity*, London, Sage.
- Manzi, V. (2008) *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*, São Paulo, Saint Paul Editora.
- Maroco, J. (2003) *Análise Estatística: com utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Silabo.
- Marshall, I., Cierco, A., Rocha, A. e Mota, E. (2007) *Gestão da Qualidade*, São Paulo, FGV Editora.

- Martins, R. (1999) *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação*, Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Matela, J. (2016), *A Influência da Ética nas Organizações: A Mediação do Clima Ético nas Relações de Liderança com os Resultados Atitudinais dos Colaboradores*, Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Matsumoto, D. (1996) *Culture and Psychology*. Pacific Grove, Brooks/Cole.
- Mercier, S. (2003) *A Ética nas empresas*, Porto, Edições Afrontamento.
- Michel, J. (2014) Great leadership isn't about you, *Harvard Business Review*.
- Mingoti, S. (2005) *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Moccia, S. (2016) The role of value and virtues in TQM: An overview of literature, *The TQM Journal*, 28 (2), 216-234.
- Montalvão, M. (2015) *Inteligência & Indústria: espionagem e contraespionagem corporativa*, eBook Kindle.
- Moreira, J. (1999) *A Contas com a Ética Empresarial*, Cascais, Principia.
- Moreira, J. (2002) *A Ética Empresarial no Brasil*, São Paulo, Pioneira.
- Nash, L. (2004), *Ética Empresarial, Claves para una nueva cultura empresarial*, Just Enough, Harvard Business School.
- Nassif, A., Hackett, R. e Wang, G. (2020) Ethical, virtuous, and charismatic leadership: An examination of differential relationships with follower and leader outcomes, *Journal of Business Ethics*, 172, 581-603.
- Neely, A. (1999) The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, 19 (2), 205-228.
- Neely, A. e Adams, C. (2000) Perspectives on performance: the performance prism, *Paper* apresentado ao Centre for Business Performance, School of Management of Cranfield University, Cranfield.
- Neto, F. e Froes, C. (1999) *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., e Martin, A. (2019a) We don't need more leaders – we need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development, *The Leadership Quarterly*, 32 (5).
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., e Martin, A. (2019b) The virtues project: An approach to developing good leaders, *Journal of Business Ethics*, 167, 605-622.

- Oliveira, I. (2020) *Retrato de Risco dos Municípios Portugueses*, Mestrado em Matemática Aplicada à Economia e Gestão, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Peale, N. e Blanchard, K. (1988) *The Power of Ethical Management*, London, Vermilion.
- Pedro, A. (2014) Ética, Moral, Axiologia e Valores: Confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum, Belo Horizonte, *Kriterion*, 55 (130), 483-498.
- Pinto, A. (2002) Risco económico e financeiro: Seu conceito e gestão, *Gestin*, 1, 85-93.
- Pinto, F. (2009) *Balanced Scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pizarro, S. (2016), *Manual de Compliance*, Vila Nova de Famalicão, Editora Nova Causa.
- Pless, N. e Maak, T. (2011) Responsible leadership: Pathways to the future, *Responsible Leadership*, 98, 3-13.
- Pontarolo, R. (2005) *Atividade axiológica na educação*, Ponta Grossa, Universidade Estadual de Ponta Grossa.
- Pordata (2019) Empresas não financeiras: total e por dimensão, Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+dimens%C3%A3o-916>, (Acedido em 10 de junho de 2021).
- Pratley, P. (1995) *The Essence of Business Ethics*, Essex, Prentice Hall.
- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M. e Laurindo, F. (2006), Fatores críticos na implementação do Balanced ScoreCard. São Paulo, *Revista Gestão & Produção*, 13 .... (1), 81-92.
- Queiroz, J. (2017) *Lei Anti-corrupção e temas de Compliance*, São Paulo, Podivm Editora.
- Quivi, R. e L, Campenhoudt. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva Publicações.
- Rasche, F. (2005) Ética e Deontologia: O Papel das Associações Profissionais, *Revista ACB*, 10 (2), 175-188.
- Ramos, H. (2000) *La Ética del Marketing – Importância de la Ética y Responsabilidad Social para la Efectividad Organizacional*, Teseis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Rego, A. e Cunha, M. (2011) *Liderança: a virtude está no meio*, Lisboa, Actual Editora.
- Rego, A., Cunha, M. e Clegg, S. (2010) Liderança global virtuosa, *Revista de Psicologia*, 1 (1), 9-32.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. e Cardoso, C. (2007) *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Lisboa, Editora RH.
- Reichers, A. e Schneider, B. (1990) *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*, São Francisco, Jossey-Bass Publishers.

- Reidenbach, R. e Robin, P. (1991) A conceptual model of corporate moral development, *Journal of Business Ethics*, 10 (4), 273-284.
- Ricardo, R. e Wade, D. (2001) *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Robbins, S. (2004) *Fundamentos do comportamento organizacional*, São Paulo, Prentice-Hall.
- Rodrigo, P. e Arenas, D. (2008) Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes, *Journal of Business Ethics*, 83 (2), 265-283.
- Rousseeuw, P. (1987) Silhouettes: A Graphical Aid to the Interpretation and Validation of Cluster Analysis, *Journal of Computational and Applied Mathematics* (20), 53-65.
- Schilder, A. (2006) *Banks and the Compliance challenge*, discurso proferido pelo presidente da BCBS Accounting Task Force e Diretor Executivo do Conselho Administrativo do Banco da Holanda, na Asian Banker Summit, Bangkok, a 16 de março de 2006.
- Schiopu, D. (2010) Applying TwoStep Cluster Analysis for Identifying Bank Customers' Profile, *Revista de Ciências Económicas*, 62 (3), 66-75, Universidade do Petróleo do Gás de Ploiești, Bucareste.
- Schwartz, M. (2002) A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics, *Journal of Business Ethics*, 41, 27-43.
- Serpa, A. (2016) *Compliance Descomplicado: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance*, eBook Kindle.
- Sharma, S. (1996) *Applied Multivariate Techniques*, Nova Iorque, Wiley.
- Shih, M.; Jheng, J. e Lai, L. (2010) A Two-Step Method for Clustering Mixed Categorical and Numeric Data, *Journal of Applied Science and Engineering*, 13 (1), 11-19.
- Silva, C. (2010) *Valores e valoração: posições éticas num itinerário educativo*, Porto, Universidade do Porto.
- Silva, J. (2005) *Avaliação do desempenho organizacional*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Sims, R. (1991) The Institutionalization of Organizational Ethics, *Journal of Business Ethics*, 10 (7), 493-506.
- Sison, A. e Ferrero, I. (2015) How different is neo-aristotelian virtue from positive organizational virtuousness, *Business Ethics: A European Review*, 24 (2), 78-98.
- Souza, E. (2007) *Comparação e escolha de agrupamentos: uma proposta utilizando a entropia*, Dissertação de Mestrado, Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo.

- Spencer-Oatey, H. (2012) *What is culture? A compilation of quotations*, Global PAD Core Concepts, University of Warwick.
- Srour, R. (1998) *Poder, cultura e ética nas organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campos.
- Srour, R. (2013) *Ética empresarial*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora.
- Svendsen, A. (1998) *The Stakeholder Strategy: Profiting from collaborative business relationships*, São Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Tachizawa, T. (2005) *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa - estratégias de negócio focadas na realidade brasileira*, São Paulo, Atlas.
- Tezza, R., Bornia, A. e Vey, I. (2010) Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura, *Revista Gestão & Produção*, 17 (1), 75-93.
- Thayer-Hart, N., J. Dykema, K. Elver, N. C. Schaeffer e J. Stevenson (2010) *Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys*, Office of Quality Improvement, University of Wisconsin-Madison.
- The Academy of Business in Society - Annual\_Report (2012). Disponível em: [www.eabis.org](http://www.eabis.org) (Acedido em 1/02/2022)
- The World Most Ethical Companies.  
Disponível em: <http://worldsmoethicalcompanies.com/honorees> (Acedido em 14/11/2021)
- Tinoco, J. e Kraemer, M. (2004) *Contabilidade e gestão ambiental*, São Paulo, Atlas.
- Toffler, B. (1993) *Ética no Trabalho: Tomando decisões difíceis no mundo competitivo dos negócios*, São Paulo, Makron Books,
- Toffler, B. e Reingold, J. (2003) *Final accounting: Ambition, greed, and the fall of Arthur Andersen*, Nova Iorque, Broadway Books.
- Tolentino, R. e Filho, C. (2020) *O poder da ética nas marcas: como o comportamento ético da empresa influencia no relacionamento com o consumidor*, Curitiba, Editora Appris.
- Treviño, L. (1986) Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of Management review* 11 (3), 601-617.
- Treviño, L. e Brown, M. (2004) Managing to be ethical: debunking five business ethics myths, *The Academy of Management Executive*, 18 (2), 69-81.
- Treviño, L. e Brown, M. (2005) Gestão ética, *GV executivo* 4 (1), 63-79.
- Velasquez, M. (2002) *Business Ethics: Concepts and Cases*, Nova Jérсия, Prentice Hall.
- Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1987) Measurement of business economic performance: an examination of method convergence, *Journal of Management*, 13 (1), 09-12.

- Victor, B. e Cullen, J. (1988) The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Vitorino, I. (2017) *Análise de Dados de Manutenção Industrial - Estimação de Probabilidade de Falhas*, Dissertação de Mestrado em Métodos Quantitativos para a Decisão Económica e Empresarial, ISEG - Universidade de Lisboa.
- Vriens, D., Achterbergh, J. e Gulpers, L. (2018) Virtuous structures, *Journal of Business Ethics*, 150 (3), 671-690.
- Wang, G. e Hackett, R. (2016) Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good, *Journal of Business Ethics*, 137 (2), 321-345.
- Wheeler, D.; Colbert, B. e Freeman, R. (2003) Focusing on value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and Stakeholder Approach in a Network World, *Journal of General Management*, 28 (32), 1-28.
- Wulf, K. (2012) *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organization*, Springer Science & Business Media, eBook.
- Zenone, L. (2006) *Marketing Social*, São Paulo, Thomson Learning.

## Apêndice 1 – Questionário aos gestores

### ÉTICA EMPRESARIAL

#### Questionário

O conjunto de questões que se segue insere-se num estudo sobre **Ética Empresarial** realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Este estudo tem como objetivo principal estudar a influência da ética no desempenho organizacional. Para o efeito necessitamos da sua colaboração respondendo às questões seguintes que têm como única finalidade ajudar-nos a caracterizar a amostra das empresas que integram o estudo. A sua opinião é muito importante e a qualidade dos resultados irá depender da sinceridade e atenção dispensadas. Todas as respostas são **rigorosamente confidenciais e anónimas**, sendo os dados tratados de forma agregada.

Os nossos sinceros agradecimentos pela colaboração prestada.

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Género:**  Masculino  Feminino

**Estado civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- União de Facto
- Divorciado(a) / Separado(a)

**Habilitações literárias:**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

**Qual o seu cargo na empresa/organização onde trabalha?**

- Administrador  Gestor  Diretor de Departamento
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Qual a sua antiguidade no cargo que ocupa:** \_\_\_\_ anos

**Qual a atividade da empresa/organização onde trabalha?**

- Agricultura  Pescas  Indústria  Construção civil  Obras públicas
- Fornecimento de água, gás, eletricidade  Saúde  Educação
- Banca  Seguros  Transportes  Restauração  Hotelaria
- Turismo  Comércio  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Quantos trabalhadores com vínculo anual tem a empresa/organização onde trabalha?**

- De 20 a 49 trabalhadores       De 50 a 249 trabalhadores       De 250 ou mais trabalhadores

**Em que concelho está localizada a empresa/organização onde trabalha?**

- Albufeira       Alcoutim       Aljezur       Castro Marim  
 Faro       Lagoa       Lagos       Loulé  
 Monchique       Olhão       Portimão       São Brás de Alportel  
 Silves       Tavira       Vila do Bispo  
 Vila Real de Santo António

**Há quantos anos existe a empresa/organização onde trabalha?**

- Menos de 5 anos       Entre 5 e 10 anos       Mais de 10 anos

**A atividade da empresa/organização onde trabalha é sazonal?**

- Sim       Não

**A que tipo de mão-de-obra recorre maioritariamente?**

- Qualificada       Medianamente qualificada       Pouco qualificada

**Em que intervalo se situa o volume de vendas anual da empresa/organização onde trabalha?**

- Abaixo de €1 milhão       Entre €1Milhão e €5Milhões       Acima de €5Milhões

Reiteramos os nossos agradecimentos pela colaboração prestada.

## Apêndice 2 – Questionário aos trabalhadores

### ÉTICA EMPRESARIAL

#### Questionário

O conjunto de questões que se segue insere-se num estudo sobre **Ética Empresarial** realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Este estudo tem como objetivo principal estudar a influência da ética no desempenho organizacional. Para o efeito necessitamos da sua colaboração preenchendo o seguinte questionário. A sua opinião é muito importante e a qualidade dos resultados irá depender da sinceridade e atenção dispensadas. Todas as respostas são **rigorosamente** confidenciais e anónimas. Os nossos sinceros agradecimentos pela colaboração prestada.

De uma forma muito abrangente pode dizer-se que a **ética** diz respeito aos valores e princípios que orientam as ações das pessoas como corretas, justas, honestas e respeitadas.

**Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas proposições que identificam modos de atuar ao nível da gestão empresarial. Atribuindo um grau de importância a cada uma das proposições, diga em que medida pensa que elas traduzem a realidade da empresa onde trabalha.**

Na escala de **1 a 5**, em que **1** significa **Nada importante**; **2** significa **Pouco importante**; **3** significa **Importante**; **4** significa **Muito importante** e **5** significa **Extremamente importante**, coloque uma cruz na opção que melhor traduz a sua opinião.

1. No âmbito empresarial a **gestão ética** caracteriza-se por ações pautadas por valores e princípios como a honestidade, a igualdade, a justiça, o respeito, a liberdade de consciência e o direito à segurança e à propriedade.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não sei
Na empresa onde trabalha, é importante que	1	2	3	4	5	
Os gestores não se focam apenas nos resultados preocupando-se também em atingi-los de forma honesta.						
A gestão se mostre interessada em ouvir os trabalhadores antes de tomar uma decisão importante que afete diretamente o seu trabalho.						
Os responsáveis, mesmo tendo oportunidade de utilizar informação confidencial de uma empresa concorrente, não o façam.						
A gestão se identifique com uma postura de que não “vale tudo” para obter lucro.						
Os gestores não prejudiquem outros gestores para obter uma promoção.						
A gestão respeite as condições acordadas com os clientes.						
Os gestores incentivem os trabalhadores a melhorar a atenção ao cliente.						
Quando confrontada com uma reclamação grave de um cliente, a gestão não tente fugir às suas responsabilidades.						
Haja lealdade entre as chefias.						
A forma como a gestão atua, em geral, possa ser considerada ética.						

2. O **líder virtuoso** é o responsável que tem em conta as percepções individuais dos trabalhadores e se preocupa com o bem-estar de cada um. Nos negócios, rejeita situações pouco claras ou que possam prejudicar terceiros. As cinco principais características de um líder virtuoso são: a coragem, a moderação, a justiça, a prudência e a humanidade.

Na empresa onde trabalho, é importante que	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não sei
	1	2	3	4	5	
A grande maioria dos trabalhadores confie no líder.						
O líder demonstre uma conduta ética.						
As decisões do líder sejam justas e equilibradas.						
O líder seja alguém capaz de dar o exemplo e de ser considerado um modelo de atuação.						
O líder contribua para a construção de um ambiente ético na empresa.						
O líder se preocupe com a ética e incuta valores éticos aos trabalhadores.						
O líder demonstre preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.						
Os trabalhadores confiem no líder e procurem a sua ajuda para solucionar qualquer problema de natureza ética que surja.						
O líder esteja atento a situações que violem a ética na empresa, tomando medidas para corrigi-las.						
O líder tenda a mostrar empatia para com os trabalhadores, tentando ser compreensivo com os problemas pessoais que estes possam atravessar.						

3. O **clima organizacional ético** (ambiente ético da empresa) consiste na percepção que os trabalhadores têm sobre as práticas e procedimentos éticos adotados pela empresa. Traduz-se na forma como os indivíduos agem e solucionam os problemas de natureza ética, fornece informação sobre a organização e afeta o comportamento ético dos seus membros.

Na empresa onde trabalho, é importante que	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não sei
	1	2	3	4	5	
O clima que se vive seja satisfatório.						
Os trabalhadores se relacionem de forma saudável.						
As pessoas sejam capazes de colocar o bem comum acima do seu interesse individual.						
Os trabalhadores que seguem as regras da empresa alcancem maior sucesso.						
Cada um faça sempre o que mais beneficia o cliente.						
Os trabalhadores procurem agir de acordo com os interesses da empresa, mesmo não concordando com algumas regras.						
Haja entretida e preocupação com o bem-estar dos outros.						
Em geral, o comportamento da maioria dos membros seja ético.						
Um trabalhador atue corretamente, mesmo que isso não faça dele o mais eficiente.						
Se atue de forma correta entre colegas. Isso é mais valorizado do que ser-se o mais produtivo ou o mais rápido.						

4. Um **código de ética empresarial** pode ser entendido como o conjunto de regras formais de conduta ética que devem ser observadas pelos membros de uma empresa. Trata-se de um documento que estabelece os critérios de orientação acerca do que é correto e do que não é, de forma a assegurar o comportamento ético dos seus membros.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não sei
<b>Na empresa onde trabalho, é importante que</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Os trabalhadores valorizem o código de ética.						
As chefias obedeam ao código de ética.						
O código de ética existente seja adequado à realidade da empresa.						
O código de ética sirva para punir/desincentivar comportamentos errados.						
O código de ética seja melhorado ao longo do tempo.						
Os trabalhadores estejam envolvidos na elaboração/reformulação do código de ética.						
O código de ética influencie as escolhas/decisões da gestão.						
O código de ética sirva para resolver dilemas/conflitos éticos.						
Os trabalhadores tenham interesse em participar na reformulação/atualização do código de ética.						
Exista um código de ética e este tem sido determinante na melhoria do ambiente que se vive na empresa.						

5. A **responsabilidade social empresarial** refere-se à integração voluntária de aspetos sociais, culturais e ambientais, no funcionamento da empresa. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e a todas as partes interessadas que interagem ou são afetadas pela empresa.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não sei
<b>Na empresa onde trabalho, é importante que</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Existam preocupações de proteção do meio ambiente, reciclagem, redução da poluição ou outras.						
Os trabalhadores sejam incentivados a poupar recursos como água, energia e consumíveis.						
Haja colaboração ou contribuição com instituições de intervenção social na comunidade em que a empresa está inserida.						
Exista o hábito de receber estagiários oriundos de escolas/universidades ou de instituições de inserção social.						
Haja iniciativas para estimular o envolvimento dos trabalhadores e da própria gestão com a comunidade envolvente.						
Se cumpram todos os requisitos de Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho ou outros a que esteja sujeita.						
Se dê a conhecer aos clientes os valores e as regras de conduta que regem a empresa.						
Haja a preocupação de dar seguimento às reclamações recebidas, procurando-se corrigir problemas e melhorar a perceção que os clientes têm da empresa.						

Exista a preocupação de promover um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, oferecendo-se horários flexíveis ou outras facilidades.						
Se incentive os trabalhadores a permanecerem e a desenvolverem na empresa a sua carreira a longo prazo.						

6. Uma empresa deve cumprir normas. Deve estar em **conformidade** com leis e regulamentos e adequar-se a diferentes políticas, regras e sistemas de fiscalização internos e externos. Deve prevenir condutas ilegais e promover o cumprimento da lei e uma conduta ética.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não sei
<b>Na empresa onde trabalho, é importante que</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
De um modo geral, se cumpram todas as leis e normas que enquadram a sua atividade.						
Não se recebam penalizações/multas por não se cumprir um prazo legal, um pagamento a determinada entidade oficial ou por uma queixa de um cliente.						
Todos os produtos/serviços vendidos sejam devidamente faturados.						
Os trabalhadores estejam confiantes de que a empresa tem em dia os seus deveres/pagamentos para com as Finanças, Segurança Social e outras entidades oficiais.						
Os trabalhadores acreditem que, caso a empresa fosse alvo de uma auditoria do fisco, tudo estaria em conformidade com a lei.						
Os trabalhadores estejam convictos de que não se foge ao pagamento de impostos.						
Exista um responsável (formal ou informal) por garantir o cumprimento das normas a que a empresa está sujeita.						
Comparando-a com outras do mesmo ramo de atividade, se possa afirmar que é uma empresa mais cumpridora da lei do que as restantes.						
Entre os trabalhadores haja a noção de que é fundamental seguir as normas e os procedimentos legais/profissionais.						
As chefias se preocupem em não infringir a deontologia profissional.						

## DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

A informação que se solicita a seguir tem como objetivo conhecer alguns aspetos relacionados com os inquiridos e com empresa onde trabalham, destinando-se apenas a fins estatísticos. Relembramos que a sua participação é **rigorosamente confidencial e anónima**.

**Idade** \_\_\_\_ anos

**Género:**       Masculino                       Feminino

**Estado civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- União de Facto
- Divorciado(a) / Separado(a)

**Habilitações literárias:**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

**Qual o seu tipo de vínculo laboral?**

- Contrato sem termo                       Contrato a termo certo                       Recibos verdes
- Estágio remunerado                       Outro, qual? \_\_\_\_\_

**Qual a sua antiguidade na empresa/organização?** \_\_\_\_ anos

Reiteramos os nossos agradecimentos pela colaboração prestada.

