



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

Ética Empresarial, os Modelos Organizacionais
e a Gestão de Recursos Humanos: Um estudo
no setor automóvel

GUIDA SOFIA CARDOSO GONÇALVES

OUTUBRO – 2017

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Ética Empresarial, os Modelos Organizacionais
e a Gestão de Recursos Humanos: Um estudo
no setor automóvel

GUIDA SOFIA CARDOSO GONÇALVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO – 2017

Resumo

Apesar da bibliografia referente ao conceito de ética empresarial e modelos organizacionais ser extensa, não existem estudos que relacionem estes dois conceitos. Afigurando-se por isso pertinente apurar se as diferenças existentes entre modelos organizacionais são relevantes na gestão ética organizacional.

Para o cumprimento deste objetivo, o estudo tem por base uma revisão teórica desta problemática – ética, ética empresarial, práticas éticas e antiéticas e fatores que as influenciam, instrumentos de Gestão de Recursos Humanos que veiculam tomadas de decisão e comportamentos éticos, Modelos Organizacionais e Novas Formas de Organização do Trabalho - e uma metodologia de carácter qualitativo, onde se optou pela utilização de um multi-caso no setor automóvel com a aplicação de entrevistas semidiretivas e respetiva análise de conteúdo.

Os resultados revelaram que não se encontram evidências práticas da existência de atitudes antiéticas, mas sim grandes diferenças na forma como cada empresa – individualmente ou integrada em determinado modelo organizacional - encara os diferentes procedimentos da Gestão de Recursos Humanos ou a utilização de instrumentos e práticas de aplicação da ética. Ainda que não seja possível extrapolar conclusões, o modelo antropocêntrico afigura-se ser o que mais implementa e incentiva programas e comportamentos éticos, traduzidos num clima e numa cultura organizacional ética.

Palavras-chave: Ética; Ética Empresarial; Modelos Organizacionais; Novas Formas de Organização do Trabalho; Gestão de Recursos Humanos; Setor automóvel.

Abstract

In spite of bibliography regarding business ethics and organizational models to be quite extensive, there are no studies that connect these two concepts. Therefore it is important to determine if the existent differences between organizational models are relevant in ethical business management.

For the achievement of this goal, the research is built upon a theoretical review of the problem – ethic, business ethics, ethical and unethical behaviors and influential factors, human resource management instruments that implement decision-making and ethical behaviors, organizational models and new forms of work organization – and a qualitative methodology, in which it opts for a multi-case study in auto industry with the application of semidirective interviews and its content analysis.

The results show that there are lack of evidence about the existence of unethical behaviors and major differences on the way each organization – individually or integrated in a certain organizational model - deal with the various human resource management procedures or the use of tools and implementation of ethical practices. Although it is not possible to extrapolate results, the anthropocentric model seems to be the one that best implements and encourages ethical programs and conducts, expressed in an ethical climate and organizational culture.

Key-words: Ethic; Business Ethics; Organizational Models; New Forms of Work Organization; Human Resource Management; Auto industry.

Agradecimentos

Chegou a altura em que posso dizer que encerrei mais um ciclo na minha vida, um encerrar que abrirá asas a um futuro risonho que acredito que será a recompensa a todo o meu esforço e trabalho. Esta jornada não poderia ser possível se não tivesse na minha vida pessoas que acreditam em mim, que me apoiam e que motivam a ser sempre mais e melhor. E é a elas que eu deixo um muito obrigada, um obrigada do tamanho do coração de cada uma delas.

Em primeiro, agradeço à Doutora Rita Martins de Sousa, pela notável orientadora e pessoa que é, pelos seus conhecimentos, pela sua disponibilidade, pela sua prontidão em ajudar-me e a motivar-me mesmo nos momentos em que me apetecia desistir. Desde que foi minha professora e lecionou a cadeira de Ética Empresarial eu soube que queria que fosse a minha orientadora nesta área tão sedenta de conhecimento.

Em segundo, deixo o meu obrigada aos meus pais e às minhas irmãs Andreia e Vânia, pessoas sem as quais seria impossível viver, sorrir e abraçar cada dia da minha vida. Ensinarão-me a ser pessoa, a ter valores e princípios e o valor da vida e dos sonhos. Obrigada por acreditarem em mim e nos meus conhecimentos, sem nunca desistirem de mim, sem nunca me deixarem desmotivar, sem nunca saírem do meu lado.

Em terceiro, agradeço às minhas meninas e divas do ISEG que me acompanharam neste percurso, fomos um grupo de trabalho invencível desde o primeiro dia de aulas, mas que para minha alegria se transformou num grupo de amizade, onde partilhamos histórias, momentos, risos, lágrimas, discussões, mas acima de tudo muita alegria e boa disposição. À Haydée, à Gisela e à Raquel, o meu muito obrigada.

Deixo, ainda, um agradecimento à minha afilhada, à Bia, que mesmo sendo muito pequena me deu a maior motivação para continuar e me deu motivos e a força mais do que suficientes para querer evoluir e que despertou o melhor que tenho dentro de mim.

Não posso deixar de agradecer aos profissionais que se disponibilizaram para participar nesta investigação, pela simpatia, partilha e dedicação no decorrer das entrevistas, espero que o resultado seja digno daquilo que são as vossas experiências.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à Isabel, ao Ameixa e a todas as pessoas, em especial à Dra. Mari Santos, que se mostraram preocupados comigo, com o avançar da minha tese, que tiveram paciência e compreensão e que de alguma forma tornaram possível esta minha aventura.

Um grande obrigada.

Índice

Lista de Abreviaturas.....	VI
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico.....	2
1. Ética e Ética Empresarial.....	2
1.1 Práticas Éticas e Práticas Antiéticas.....	4
1.2 Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos que veiculam atitudes éticas....	6
1.3 Fatores responsáveis por condutas éticas e antiética.....	8
2. Novas Formas de Organização do Trabalho e Modelos Organizacionais.....	10
2.1 Modelos de Organização de Trabalho e a Gestão de Recursos Humanos.....	14
Capítulo II – Trabalho Empírico: apresentação e análise de dados.....	15
1. Orientações Metodológicas.....	15
1.1. Caracterização da amostra.....	17
2. Recolha e tratamento de dados.....	18
3. Resultados: apresentação, análise e discussão dos dados.....	19
Capítulo III - Considerações Finais.....	32
1. Conclusões.....	32
2. Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	46

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MA – Modelo Antropocêntrico

MES – Modelo de Estrutura Simples/Modelo Tradicional

MLP – Modelo *Lean Production*

MNT – Modelo Neotaylorista/Modelo Neofordista

NFOT – Novas Formas de Organização do Trabalho

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

Introdução

São diversos os estudos, sobretudo americanos e canadenses que têm investigado a influência de diversas variáveis na decisão ética nas organizações empresariais, tais como as características do indivíduo, os antecedentes organizacionais, fatores situacionais, nacionais e culturais para justificar e entender a razão da existência de comportamentos éticos e não éticos (Almeida, 2007; Treviño, 1986). A compreensão desses fatores representa um instrumento essencial para a construção de uma cultura organizacional ética, devendo a empresa criar uma envolvente que promova ou impeça a manifestação desses comportamentos (Arnsperger & Parijs, 2004).

Em termos de investigação existem estudos que analisam as práticas de ética implementadas, enquanto outros estudam modelos organizacionais, mas a relação entre estas duas variáveis continua ausente. O objetivo geral deste trabalho é apurar se as diferenças existentes entre modelos organizacionais são relevantes na gestão ética das empresas. Quanto aos objetivos específicos passam por perceber que práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) contribuem para a existência de comportamentos éticos e que modelos de organização do trabalho contribuem ou inibem a existência de práticas e programas éticos organizacionais. Nesse sentido, esta investigação tem o seu enfoque na questão de partida: *Em que medida a ética empresarial é influenciada pelos modelos organizacionais?* E nas seguintes sub-questões de investigação: 1. Que práticas de GRH contribuem para a existência de programas éticos organizacionais? 2. Que práticas e programas éticos se associam a cada Modelo de Organização do Trabalho? 3. Que Modelos de Organização do Trabalho contribuem para a existência de práticas e programas éticos organizacionais? 4. Que Modelos de Organização do Trabalho inibem a existência de programas éticos organizacionais? Serão estudados os modelos

neofordista/neotaylorista (MNT), o modelo *lean production* (MLP), o modelo antropocêntrico (MA) e o modelo tradicional/estrutura simples (MES) em empresas portuguesas que operam no setor automóvel, não só porque é uma atividade empresarial que mais facilmente adota qualquer um dos modelos em estudo (Valeyre et al., 2009) mas também, e como iremos ver, alguns dos modelos aqui referidos tiveram as suas origens neste ramo de atividade económica.

Depois desta Introdução segue-se a revisão bibliográfica e respetivo esclarecimento de alguns conceitos, designadamente, ética e ética empresarial, distinção e exemplificação de práticas éticas e antiéticas, referenciação dos instrumentos de GRH que veiculam atitudes éticas, as Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT), os Modelos Organizacionais e a sua articulação com a GRH. Após a identificação da metodologia utilizada na investigação e respetiva análise e discussão dos dados, finaliza-se com as conclusões, contributos significativos, limitações à investigação e sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO

TEÓRICO

1. Ética e Ética Empresarial

Atualmente é aceite que as organizações têm de ser éticas e agir de forma eticamente responsável para poderem manter a sua sustentabilidade. De forma a neutralizar algumas dúvidas que possam surgir com os conceitos aqui mencionados, importa clarificar o significado de ética e de ética empresarial. A ética no seu sentido etimológico é uma palavra que deriva do grego *ethos* e refere-se, tanto ao modo de ser e ao caráter de onde provêm os atos humanos, como aos costumes, os hábitos, o agir

habitual que indicam o modo como funciona determinada pessoa (Dias, 2004). Beauchamp e Bowie (1983) referem-se à ética como forma de investigação das diferenças entre o que é bom e o que é mau, o que é certo e o que é errado, o que se deve e o que não se deve fazer. Na mesma linha de pensamento, Vickers (2005) apresenta a ética como um conjunto de princípios morais ou valores das pessoas/sociedade, que indica o que é certo ou errado, bom ou mau, influenciando a forma de agir dos indivíduos. E Petrik e Quinn (1997) resumem a ética como o estudo da consciência moral individual e coletiva, do julgamento, do caráter e da conduta. Já Chiavenato (2003) faz a ponte entre ética e ética empresarial, ao afirmar que a ética constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização.

Não obstante o supramencionado, o conceito de ética, aplicado à atividade empresarial, foi construindo o seu significado à medida que a visão liberal clássica, que defendia o lucro como único objetivo da atividade empresarial (Friedman, 1962), foi dando lugar à ideia de que a ética empresarial é mais que a mera obtenção do lucro e o cumprimento exclusivo da lei (Neves, 2008). Recuperando, ainda, a tentativa de conceptualização de ética empresarial, salvuardamos a definição de Crane e Matten (2007) e Carroll e Buchholtz (2008), que nos dão conta de que a ética empresarial é o estudo de todas as situações, atividades e decisões no âmbito da atividade empresarial onde o binómio certo e errado é questionado. São todos os princípios éticos (práticos) identificados e implementados no âmbito da atividade empresarial, de forma a assegurar que os interesses de todos os *stakeholders* são respeitados (Keller-Krawczyk, 2010). A ética empresarial afetará o processo de tomada de decisão, constituindo-se como instrumento filtrador das ações, como regulador de valores e princípios éticos em

conformidade com os valores sociais da cultura social em que a empresa está inserida, fortalecendo a reputação e os resultados organizacionais e assim, favorecendo todos os *stakeholders* afetos à organização (Rego et al, 2006).

1.1. Práticas Éticas e Práticas Antiéticas

Uma das primeiras responsabilidades sociais da empresa passa por aliar o seu desempenho financeiro a uma atuação ética, sendo esta condição fundamental para a sua sustentabilidade a longo prazo (Suchman, 1995). Quando uma empresa é percebida como antiética e com um sistema de valores enfraquecido, facilmente os seus produtos e/ou serviços são rejeitados pela sociedade criando um ambiente interno pautado pelo conflito, pelo enfraquecimento do comprometimento, desempenho e motivação dos empregados (Grzesiuk, 2016; Tonus & Oruç, 2012) e conseqüentemente da cultura organizacional ética, da imagem e da sobrevivência da empresa (Askew et al, 2015; Waddock et al, 2002).

Mas que comportamentos poderão ser considerados éticos ou antiéticos? Comportamentos éticos são todos aqueles moralmente aceites como bons e/ou certos em determinada situação (Sims, 1992). Embora cada empresa escolha o seu conjunto de valores éticos a seguir, dependentes da sua cultura nacional e da cultura organizacional (Davis & Ruhe, 2003), existem valores considerados universais, intemporais e que não variam conforme a legitimidade da situação (Pinto, 2008). São a honestidade, cumprimento de promessas, integridade, respeito (incluindo respeito pelos direitos humanos), responsabilidade (incluindo a social), justiça, cidadania ou a obediência às leis (Schwartz, 2005). Poderemos considerar como comportamentos éticos os seguintes exemplos: defesa da organização perante agentes externos, investigação e denúncia de

situações antiéticas, investimento em formação de forma a criar uma consciência ética, manutenção de um relacionamento sério com todos os *stakeholders* baseado na confiança e parceria e não em exploração, (Barbosa et al, 2011; Harrington, 1991) zelo pela qualidade dos produtos e serviços que a organização oferece e pelas condições de segurança e saúde no ambiente de trabalho, respeito pelo meio-ambiente, o equilíbrio ecológico e a qualidade de vida das comunidades (Barbosa et al, 2011), proibição de trabalho infantil e articulação harmoniosa das esferas profissional e pessoal do colaborador, com políticas *family-friendly* (Ponchirolli, 2012).

Para Sullivan et al (2007) comportamentos antiéticos são todos os atos considerados ilegais pelas leis ou atos considerados inaceitáveis pela comunidade em geral. São todos os comportamentos relacionados com suborno, chantagem (Argandoña, 2005), corrupção, extorsão, o recrutamento e seleção (R&S) sistemática de membros da família por critérios de favoritismo (nepotismo), lavagem de dinheiro, uso impróprio de informação confidencial da organização, discriminação, assédio moral e sexual, abuso de poder como resultado de conflitos de interesses, concorrência desleal, falta de segurança nos produtos de consumo, condições de trabalho pouco seguras e degradantes e poluição ambiental (Crane et al, 2004; Ponchirolli, 2012; Schwartz, 2013; U.S. Sentencing Commission, 2010). Existe, também, a adoção de práticas de gestão incorretas e pouco éticas para determinada empresa sobreviver e obter lucro a qualquer preço, tais como evasão fiscal, redução da carga fiscal através de conhecimentos especializados em contabilidade e legislação tributária, pagamento de subornos para obter um tratamento preferencial em contratos, concessões e privatizações, colocar produtos danificados em promoção sem avisar o cliente, negar-se a trocar uma mercadoria dentro dos prazos previstos no código do consumidor (Borini & Grisi,

2009), anunciar descontos falsos em relação ao preço original (Ponchirolli, 2012) e até perjurar a concorrência em benefício próprio (Forte et al, 2015).

1.2 Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos que veiculam atitudes éticas

A GRH pela sua natureza e papel dentro das organizações está na linha da frente no estabelecimento e manutenção de programas, instrumentos e práticas de consolidação de comportamentos éticos, de forma a desenvolver e manter uma cultura organizacional ética, postulando determinados elementos e valores enraizados nas políticas, processos e práticas da empresa (Wiley, 2000). Os gestores de RH deverão reunir o máximo de esforços para implementar práticas e mecanismos influenciadores de comportamentos éticos e incentivar e garantir que todos os colaboradores cumprem com essas mesmas práticas e princípios éticos (Lowry, 2006; Van Vuuren & Eiselen, 2006). Uma organização ética deverá possuir, ainda que sem garantia de sucesso, determinadas estruturas, processos e medidas de mensuração de desempenhos éticos que influenciem a aplicação de atitudes e condutas éticas (Svensson & Wood, 2011).

No que toca às estruturas – mecanismos pelos quais a organização aplica e promove práticas éticas – estes podem ser constituídas por: 1. Códigos de Ética e/ou de Conduta – fundamentais, mas não suficientes se atuando de forma independente, para assegurar uma conduta ética (Berenbeim, 2000; Nijhof et al, 2003). 2. Auditorias Éticas – com o objetivo de integrar o benefício económico com os benefícios ambientais e sociais (García-Marzá, 2005; Laczniaik & Murphy, 1991). 3. Certificação ética de boa conduta com a Norma SA8000 ou a Norma AA1000 (Passos, 2014) 4. Provedores de Ética que se preocupem genuinamente com os aspetos éticos, que deem voz a essas preocupações e que sejam peremptórios nas punições de ações antiéticas (Laczniaik &

Murphy, 1991; Murphy, 1988). 5. Comit  de  tica como apoio ao desenvolvimento, gestão e monitoriza o das práticas éticas dentro da organiza o (Wood, 2002). 6. Comit  de Forma o e Educa o de  tica que providencie um ambiente prof cio   discussão dos assuntos éticos e uma forma o útil para que os colaboradores possam ultrapassar possíveis dilemas  ticos (O’Fallon & Butterfield, 2005; Laczniaak & Mpurphy, 1991; Schwartz, 2002). 7. Canais de denúncia de práticas antiéticas (Wood, 2002), garantindo aos colaboradores anonimato, confidencialidade e segurança na denúncia (Schwartz, 2013). 8. Liderança  tica - a presença de uma conduta  tica refletida no quadro das chefias tende a estabelecer linhas orientadoras para os comportamentos desejados nos colaboradores da empresa (Laczniaak & Murphy, 1991; Sims, 1992; Trevi o et al, 1999). 9. Declara es de valores, comportamentos e princípios éticos das empresas expressos em boletins e/ou folhetos, no *website* da empresa e em todas as reuniões de trabalho (Schwartz, 2013; Swiatkiewicz, 2008). 10. Cria o de histórias que exemplifique tomadas de decisão éticas e evidenciem a sua importância e histórias com aspetos negativos que ilustrem onde a empresa falhou na aplica o da  tica, servindo como orienta o para o futuro (Schwartz, 2013). Da mesma forma que   absolutamente necessário haver estruturas que possam inculcar e disseminar na organiza o uma conduta  tica   também crucial que existam processos de regula o e monitoriza o dessas mesmas práticas (Fraedrich, 1992; Svensson & Wood, 2011), através de: 1. Avalia o de desempenho que considere o comportamento dos colaboradores no que diz respeito a uma conduta  tica (Sims, 1992), 2. Planeamento estratégico (por exemplo, dos processos de recrutamento ou promo es baseadas em comportamentos éticos e não, apenas, com base no desempenho financeiro das pessoas) de forma a motivar e incentivar os trabalhadores a agir eticamente e implementarem

uma cultura cada vez mais ética (Svensson & Wood, 2011). 3. Disseminação (e revisão regular) do Código de Ética entre os trabalhadores da organização, os novos membros e todos os *stakeholders*, com a explicitação do que é esperado de cada um deles. 4. Consequências, efetivamente aplicadas, para violações dos princípios éticos descritas no Código de Ética (Schwartz, 2005). Quanto às medidas de mensuração de desempenhos éticos são hoje baseadas, não apenas, em fatores económicos, mas também privilegiando a análise de outros indicadores com base em atitudes éticas, no *Triple Bottom Line*¹, na gestão empresarial, na Responsabilidade Social Empresarial ou no *Balanced scorecard* (Carroll, 1979; Lovell, 2002; Svensson & Wood, 2011).

1.3 Fatores responsáveis por condutas éticas e antiéticas

A empresa desenvolve-se a partir de decisões que no seu conjunto singularizam a sua identidade e determinam cada uma das suas opções. Decidir eticamente não é um processo simples, pois tem muitas etapas e condicionantes (Argandoña, 2004). Muitos são os investigadores que se têm dedicado a estudar a conduta ética dos trabalhadores e os fatores que influenciam, positiva e negativamente, a tomada de decisões éticas no contexto empresarial (Arnsperger & Parijs, 2004). Um número elevado de estudos – 174 entre 1994 e 2003 (O’Fallon & Butterfield, 2005) e 84 entre 2014 e 2011 (Craft, 2013), destacam neste domínio três níveis de explicação do comportamento ético: individual, organizacional e cultural (Almeida, 2007). Ainda assim, a ética nas empresas deverá partir da ação individual de cada colaborador, o que não invalida a responsabilidade dos gestores a quem cabe um papel de promoção e manutenção de um código de valores da organização. Outrossim, Treviño (1986) desenvolveu um modelo que postula que a

¹ Vulgo Tripé da sustentabilidade que corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais (*People*), ambientais (*Planet*) e económicos (*Profit*) (Elkington, 19997 cit in Alhaddi, 2015).

tomada de decisão ética em contexto organizacional e a prossecução de comportamentos éticos e antiéticos é tanto influenciada por moderadores individuais como por moderadores situacionais (ver anexo 1).

Dada a impossibilidade de referir todos os estudos, muitos deles inconclusivos, aludimos aqui a alguns exemplos que têm procurado explicar a postura ética dos executivos a partir de algumas das suas características individuais, tais como o Desenvolvimento Moral (e.g. Reynolds, 2006) preconizada pela Teoria do Desenvolvimento Moral Cognitivo de Kohlberg (1969)², o *locus* de controlo³ (e.g. Reiss & Mitra, 1998), certos traços de personalidade que podem ser bons prognosticadores de comportamentos antiéticos - ganância, a procura constante de benefícios económicos, a competitividade (Fassin, 2005), a auto-monitorização (e.g. Uddin & Gillett, 2002) ou o maquiavelismo (e.g. Miesing & Preble, 1985; Pandey et al, 2016) - ou de comportamentos éticos baseados em valores individuais positivos (e.g. Fritzsche & Oz, 2007; Glover et al, 1997). O género (e.g. Deshpande, 1997; Elm et al, 2001; Sweeney et al, 2010), a idade (e.g. Miesing & Preble, 1985; Nikoomaram et al, 2013; Ruegger & King, 1992), o grau de instrução (e.g. Deshpande, 1997; Elm et al, 2001; Eweje & Brunton, 2010), as orientações filosóficas (e.g. Cherry & Frederich, 2000; Valentine & Bateman, 2011), a religião (e.g. McCullough & Faught, 2005; Schwartz & Huismans, 1995) e a experiência profissional (e.g. McCullough & Faught, 2005; Nikoomaram et al, 2013; Weeks et al, 1999) são outros fatores individuais que podem impactar na decisão ética.

A nível organizacional, a interação simultânea de vários fatores criam condições que constroem ou favorecem o comportamento dos seus trabalhadores. Os

² A Teoria do Desenvolvimento Moral Cognitivo de Kohlberg relaciona a dimensão cognitiva do julgamento moral e a forma como este influencia o comportamento humano. Quanto mais elevado, mais éticos serão os comportamentos (Kohlberg, 1969).

³ Pessoas que acreditam que são as forças exteriores orientadoras da sua vida tendem a optar mais por comportamentos pouco éticos, já que não se responsabilizam pelas suas atitudes ou decisões (Reiss & Mitra, 1998).

determinantes mais estudados incluem o clima ético da organização⁴, (e.g. Deshpande, 1997; Fritzsche, 2000; Guerci et al, 2015; Sweeney et al, 2010) a presença ética do líder e/ou chefias de topo (e.g. Mayer et al, 2012; Pandey et al, 2016; Wyld & Jones, 1997), o tipo de liderança (Hood, 2003), o comportamento dos pares (e.g. Westerman et al, 2007), o papel dos códigos de ética, (Farrell et al, 2002; Schwartz, 2001; Wotruba et al, 2001) e o comprometimento organizacional (e.g Meyer & Allen, 1991). As variáveis situacionais surgem do contexto imediato do trabalho e da cultura organizacional da empresa que modelam o comportamento individual. Estes fatores englobam a estrutura normativa organizacional, nível de obediência à autoridade, nível de responsabilidade pelas consequências (Sims, 1992) e, como referido, a cultura organizacional (e.g. Sweeney et al, 2010), capaz de influenciar as atitudes dos seus membros (Sims, 1992; Spicer et al, 2014). Os fatores culturais são importantes modeladores das ações éticas dos trabalhadores (e.g. David & Ruhe, 2003), pois, apesar da existência de valores universais do que é certo ou errado, estes podem variar significativamente de país para país e até mesmo dentro de um mesmo país (Schwartz, 2002). De igual modo, existe, ainda, um certo relativismo dado ao conceito da ética (Miesing & Preble, 1985; Pandey et al, 2016), isto é, como não há uma definição universal de quais são os valores éticos e antiéticos, as pessoas tendem a acreditar que as decisões são fruto e consequência de variáveis situacionais (Kish-Gephart et al, 2010).

2. Novas Formas de Organização do Trabalho e Modelos Organizacionais

A estrutura e o funcionamento de uma empresa dependem da sua relação com o meio envolvente e da procura de formas organizacionais que permitam lidar com os

⁴ Clima ético é a percepção da existência de um conjunto de atitudes e comportamentos que emergem da rotina dentro de um contexto organizacional e que influencia a tomada de decisão e os comportamentos mais, ou menos, éticos (Victor & Cullen, 1988).

constrangimentos externos, ultrapassar problemas e aproveitar oportunidades. Não existe um único modelo de organização universalmente aplicável ou que sirva como referência para a adoção e difusão de novas práticas organizacionais (Kóvacs, 2014a) mas sim vários (ver anexo 2) que influenciam as inovações organizacionais e as Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT) (Kovács, 2014b).

Muitas empresas têm recorrido às NFOT como resposta às exigências dos mercados globais, à inovação organizacional e à melhoria da qualidade das relações laborais (Bartezzaghi, 1999). Incluem o trabalho de equipa, alargamento e rotatividade de tarefas, enriquecimento do trabalho, autonomia, participação e envolvimento (Kovács, 2002). Estes princípios, incluindo a melhoria das comunicações entre superiores e subordinados e a aprendizagem contínua (Kovács, 2014a; Winsor, 1992) abalam e rompem os ditames tayloristas e fordistas, baseados num modelo burocrático-mecanicista, no qual as palavras de ordem são racionalidade, eficácia e eficiência. Caracteriza-se não só por uma produção em grande série, de reduzido custo por unidade, destinada ao consumo em massa, mas também pela mão-de-obra pouco qualificada, fragmentação do trabalho com base na simplificação dos movimentos, máxima especialização das tarefas repetitivas e monótonas e pela inexistência da possibilidade de aprendizagem e de tomada de decisão (Kovács, 1997; Kovács, 2014a; Valeyre, 2009). Culminando em resultados como a desumanização do trabalho, baixo nível de produtividade e a agudização dos conflitos laborais (Kovács, 2014a) introduziu-se um modelo de transição – o modelo Neotaylorista (MNT) - com aspetos diferenciadores do taylorismo tradicional, tais como a utilização de novas tecnologias, uma maior orientação para o cliente, o recurso a novas formas de controlo, pela rotação

e alargamento de tarefas simples, elevado ritmo de trabalho e pela flexibilidade numérica ou quantitativa (Kovács, 2002; Kovács, 2014b; Oeij et al, 2006).

Nos finais da década de 1980 foi proposta a difusão dos princípios do modelo antropocêntrico (MA) como o melhor meio para aumentar a competitividade da indústria europeia (Kidd, 1992), melhorar a qualidade de vida no trabalho (Kovács & Castillo, 1998), a satisfação, motivação e comprometimento pessoal e atribuir importância à participação dos RH nos processos produtivos, tomada de decisão e novas práticas organizacionais (Kovács & Moniz, 1995). Implica a valorização do fator humano e de novos princípios organizacionais e a adaptação das tecnologias às necessidades dos colaboradores e da organização (Kovács, 2002; Oeij et al, 2006).

Após a publicação e divulgação do relatório de Womack et al (1990) sobre o futuro do setor automóvel, o modelo de origem japonesa ficou conhecido como *lean production* (MLP). Rege-se pelos princípios *just-in-time*⁵, melhoramento contínuo (*Kaizen*)⁶ e pela flexibilidade numérica e quantitativa. Postula o investimento em formação e desenvolvimento de competências, aprendizagem, trabalho de equipa, participação e envolvimento na resolução de problemas a nível operacional e um ambiente de trabalho mais humanizado (Huxley, 2015). Todavia, o trabalho em equipa possui autonomia limitada, rotação de tarefas simples sem necessidade de qualificação múltipla, havendo apenas um alargamento horizontal de tarefas (multivalência) (Kovács, 2002; Oeij et al, 2006; Valeyre et al, 2009). Embora pretendesse ser tido como a grande alternativa ao modelo fordista-taylorista, não tardou a ser encarado, por muitos, apenas como uma alternativa reformulada ao modelo fordista (e.g Dohse et al,

⁵ Princípio organizacional que defende que a atividade empresarial deverá ser realizada, apenas, com os componentes mínimos necessários, no tempo mínimo, com o número mínimo de pessoas, na quantidade mínima, incorporando o controlo de qualidade no processo produtivo, sem aumento de custos e desperdícios, obtendo produtos com “zero defeitos” (Huxley, 2015).

⁶ A metodologia Kaizen tem como significado melhorar continuamente, sendo que para isso é necessário um melhor serviço ao cliente, uma melhor qualidade dos seus produtos e na redução dos custos pela via da eliminação dos desperdícios (Huxley, 2015).

1985), mantendo uma standardização rígida, excessiva divisão do trabalho, ciclos de trabalho curtos, hierarquias demasiado vincadas e uma degradação contínua das condições de trabalho (Bergreen, 1994; Ellegard et al, 1992; Kovács, 2006).

O modelo de estrutura simples (MES), relacionado em certa medida com a definição de estrutura organizacional simples de Mintzerbeg (1979), apresenta menor expressão em contexto europeu devido a formas de organização de trabalho bastante informais e não codificadas (Valeyre et al, 2009). As organizações constituem-se por não mais do que um gestor de topo e alguns trabalhadores operacionais que desempenham tarefas sobrepostas através de uma coordenação informal e supervisão direta; não há um grupo organizado de especialistas responsáveis pelo planeamento estratégico, pesquisa, criação e desenvolvimento de produtos e serviços e, como é normalmente de pequena dimensão e jovem, a organização consegue ser bastante flexível e adaptar-se rapidamente a mudanças ambientais, sobrevivendo a longo-prazo (Lunenburg, 2012; Schmidt, 2006).

Analisando o contexto cultural em que nos encontramos, Portugal assume a maior prevalência do MLP e taylorista, à semelhança do que ocorre nos Países da Europa do Sul e do leste europeu (Valeyre et al, 2009). Relativamente ao MA quando comparado com os países escandinavos ou a Holanda, perde pela sua fraca expressão, mas quando comparado com os outros modelos a nível nacional, denota-se o esforço de implementação de práticas referentes a este modelo, embora continue a ser predominante a descentralização limitada, o controlo, a individualização de carreiras e remunerações ou práticas de flexibilidade numérica (Kovács, 2002). São as empresas com forte orientação para o cliente e para a qualidade que adotam novos modelos de produção, com vista à redução de custos e aumento dos lucros (Bernardes, 2012).

2.1 Modelos de Organização do Trabalho e a Gestão de Recursos Humanos

A GRH não se dissocia nunca dos Modelos Organizacionais. Quaisquer mudanças com impacto na organização, seja a nível da estrutura, das estratégias ou objetivos da empresa, seja dos procedimentos ou princípios das NFOT, implicam ajustamentos e desafios na GRH (Bernardes, 2012).

A adoção do modelo taylorista, no qual se procuram apenas ganhos de produtividade, leva frequentemente a que as preocupações humanistas, como o bem-estar dos colaboradores, sejam deixadas de lado (Rego et al, 2006). Associa-se a uma gestão meramente administrativa, reativa, e de desempenho de funções operacionais, relativas a questões como a contratação, salários e outros conteúdos formais, baseando-se numa perspetiva de tempo e planeamento a curto-prazo, dentro de estruturas demasiado centralizadas e hierárquicas, próprias de organizações burocráticas/mecanicistas e tradicionais (Guest, 1987). O MLP pareceu introduzir uma especial atenção aos processos de seleção, formação, consultadoria e comunicação, aos desempenhos individuais, às relações de cooperação no seio do trabalho em equipa e à existência de flexibilidade (Wilkinson & Oliver, 1992). Associa-se a uma gestão *hard* da GRH, no âmbito da qual os RH são tidos como qualquer outro recurso organizacional, necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização (Legge, 2005), tendo como objetivo fundamental a redução de custos e desperdícios, a utilização da tecnologia para substituir os trabalhadores e os métodos de *just-in-time* (Kovács, 2006, Kovács, 2014a; Orlitzky & Frenkel, 2005; Smith, 1997). A partir da década de 1990, assistiu-se à crescente propagação do uso das tecnologias da informação e comunicação, à internacionalização e globalização da economia, a uma concorrência

cada vez mais feroz, surgindo novas preocupações com a qualidade, inovação, RH qualificados e às NFOT (Kovács, 2002). Surgiu uma efetiva GRH sobretudo em estruturas flexíveis, achatadas e descentralizadas, com princípios antropocêntricos (Kovács & Castillo, 1998), interligando os processos estratégicos da organização ao planeamento dos RH, com vista ao desenvolvimento das capacidades e competências destes, tornando-os altamente qualificados e envolvidos na organização (Legge, 2005).

Recuperando o conceito NFOT este integra em si uma perspetiva humanista de tradição europeia (sobretudo dos países nórdicos) - a via alta da renovação organizacional, em sintonia com o MA - que aposta nos RH como um investimento e fonte de vantagem competitiva (Kovács, 2006). A GRH não é, apenas, administrativa, mas acima de tudo estratégica, orientada para um elevado desempenho e para um tipo de GRH *soft*, investindo em áreas *core* da GRH e nas relações laborais (Neves, 2008; Oeij et al, 2006; Orlitzky & Frenkel, 2005). Por sua vez, a aceitação de novos princípios de racionalização fez recuar a perspetiva humanista, para dar espaço à perspetiva centrada na eficiência, encarada como a via baixa da inovação organizacional, associada à visão administrativa ou *hard* dos RH e aos modelos MNT e MLP.

CAPÍTULO II – TRABALHO EMPÍRICO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

1. Orientações Metodológicas

Como se pretende saber se a aplicação de programa éticos e/ou decisões éticas podem ser influenciadas pelos modelos organizacionais de trabalho de determinadas organizações, torna-se pertinente optar por uma abordagem metodológica qualitativa já que o seu principal objetivo é o de compreender de uma forma global as situações, as

experiências e os significados das ações e das percepções dos sujeitos através da sua descrição e explicação (Bogdan & Biklen, 1994). Dada à sua natureza, a estratégia mais adequada à pesquisa é o estudo de caso, de forma a permitir maior profundidade na análise do fenómeno num contexto organizacional real, atual e sobre o qual não se tem nenhum grau de influência (Yin, 2014). Por serem dez os casos, este estudo assume-se como coletivo e comparativo (Bogdan & Biklen, 1994) possibilitando responder à questão de partida e respetivas sub-questões. Atendendo o referencial teórico e para dar resposta à pergunta de partida colocam-se as seguintes hipóteses: *H1: O modelo antropocêntrico aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos. H2: O modelo lean production aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos. H3: O modelo neotaylorista/neofordista não aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos. H4: O modelo de estrutura simples/tradicional não aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos. H5: O modelo neotaylorista/neofordista é o que segue uma linha de orientação menos ética nas práticas de Gestão de Recursos Humanos. H6: O modelo antropocêntrico é o que segue uma linha de orientação mais ética nas práticas de Gestão de Recursos Humanos.*

Como se pretende estudar o fenómeno numa perspetiva meso, ou seja, o fenómeno em contexto, procurando identificar e compreender as relações entre as variáveis que nele interagem (Stake, 1998), a escolha dos casos seguiu uma amostragem não aleatória intencional, tendo em conta a sua relevância quando se trata da escolha de entrevistados com características específicas, atuantes num setor específico de atividade.

Dada a exigência de base, as empresas terão de ser enquadradas no mesmo setor de atividade, mas possuírem processos produtivos e modelos de organização do trabalho distintos, de forma a permitir a análise dos fatores organizacionais que modelam as

práticas de gestão e que por sua vez, irão influenciar, ou não, a existência de práticas, programas éticos e tomadas de decisão. Para a recolha de informações específicas recorreu-se a entrevistas semidiretivas, compostas por perguntas-guias relativamente abertas (ver anexo 3) a propósito das quais foi impreterível receber informação por parte dos diretores ou representantes do departamento de RH tidos como informadores qualificados e completamente inseridos na realidade que o estudo pretende focar (Barañano, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2013). Após a recolha de dados fez-se o seu tratamento e estudo através da análise de conteúdo, oferecendo a possibilidade de tratar de forma metódica, informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade (Quivy & Campenhoudt, 2013). Esta metodologia de investigação não tem o propósito de generalizar os resultados obtidos, mas sim de conhecer profundamente casos concretos e particulares (Yin, 2014).

1.1. Caracterização da amostra

A amostra é composta por diretores ou representantes do departamento de RH ou do departamento administrativo-financeiro ao qual está alocado o pelouro dos RH ou a função administrativa de RH (ver anexo 4). Estes profissionais estão inseridos em empresas portuguesas do ramo automóvel, maioritariamente na atividade de fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis, de tamanho variável, localizadas em Portugal, na sua maioria situadas a centro e norte (ver anexo 5). Recorreu-se a entrevistas semidiretivas, compostas por perguntas-guias relativamente abertas a dez profissionais de RH de dez empresas diferentes, dos quais 80% são do sexo feminino (8 inquiridos) e 20% do sexo masculino (2 inquiridos). Embora as idades sejam variadas, a faixa etária dos 30 aos 39 anos é predominante perfazendo 50% da

amostra, sendo que as restantes variam entre os 43 e os 55 anos. No que concerne às habilitações académicas predomina o ensino superior, nomeadamente a licenciatura.

2. Recolha e tratamento de dados

Das dez entrevistas, três foram respondidas por escrito e as outras sete foram presenciais com uma duração média de 45 minutos. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos inquiridos e garantia de anonimato dos dados. Após a recolha de dados passou-se ao seu tratamento e análise, com recurso ao *software MAXQDA12*. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016 [1977]) entende-se como um conjunto de técnicas de análise de informações que, através de determinados procedimentos, objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores, permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mesmo mensagens.

Para analisar dados qualitativos, o investigador pode recorrer a categorias previamente definidas com base no referencial teórico. É bastante comum que através da existência de um guião semiestruturado a partir do qual se conduza as entrevistas, este permita ao investigador dispor de categorias apriorísticas para a análise dos seus dados, nomeadamente no processo de categorização. Se por um lado facilita o alinhamento entre o objetivo da pesquisa e a interpretação, por outro pode limitar as possibilidades alternativas de análise do conteúdo na fase de codificação. Não obstante, a nossa codificação seguiu este processo *a priori*, com códigos/categoria de análise já definidos pelas questões previamente estabelecidas, e numa perspetiva dedutiva, em que a validade e pertinência são construídas a partir de um fundamento teórico hipotético (Bardin, 2016 [1977]; Gondim & Bendassoli, 2014). As categorias encontradas para a

identificação do modelo organizacional de cada empresa foram Objetivos Organizacionais, Recursos Humanos, Tarefas, Autonomia, Participação, Qualidade do trabalho e do emprego, Estrutura Organizacional, Tipo e volume de produção e Tecnologia. Para a identificação da posição de cada modelo organizacional perante a Ética Empresarial foram consideradas como categorias Tomada de decisão ética na organização tendo como sub-categorias Instrumentos de orientação de comportamentos éticos e Práticas de decisão ética na organização; e uma segunda categoria Ética e GRH dividindo-se pelas sub-categorias Ética e R&S; Ética e Avaliação de desempenho; Ética e Despedimentos; Ética, prémios e benefícios; Ética e Disciplina; Ética e Conflitos; Valores éticos; e Dificuldades na implementação de práticas éticas.

3. Resultados: apresentação, análise e discussão dos dados

Para se conseguir responder aos objetivos de investigação, relativamente à dimensão ética empresarial, em primeiro lugar determinou-se o modelo organizacional de cada empresa da amostra. Para tal compararam-se as respostas dadas às questões da entrevista com as variáveis de cada modelo; após a identificação do modelo organizacional de cada empresa, agregaram-se as empresas que partilhavam as mesmas características/modelo para que a seguir se pudesse averiguar a sua relação com a ética empresarial. Se recuperarmos todas as informações descritas no quadro comparativo dos quatro modelos organizacionais (ver anexo 2) com a análise de conteúdo feita a cada uma das empresas (ver anexo 6) e de forma a evitar-se uma análise demasiado exaustiva, iremos analisar as características dominantes do modelo organizacional de cada empresa – não esquecendo que cada uma delas pode ter características de modelos diferentes -, podendo as restantes ser observadas nos anexos, como já referido.

Associados ao MLP, temos a empresa 1 com objetivos organizacionais ligados à otimização da produtividade e qualidade global, continuidade do fluxo produtivo e melhorias contínuas assentes nos RH e no respeito pela sua dignidade e integridade e na organização mais eficaz. Preconiza um trabalho em equipa, em torno das várias direções de departamentos, ainda que com uma individualização de tarefas monótonas, existindo rotatividade e procura de multivalência. A autonomia é limitada, ainda que valorize a participação dos colaboradores em processos de melhoria. A tecnologia pressupõe uma subordinação das pessoas e da organização ao sistema técnico. A empresa 2 à semelhança da anterior segue o mesmo modelo e os mesmos objetivos organizacionais, acrescentando-se apenas a procura da qualidade e da flexibilidade e a melhoria da qualidade de vida no trabalho com a tentativa de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores. Com um trabalho em equipa em torno de um chefe de equipa que coordena todas as tarefas e *timings* negociados com o agente de produção, a autonomia dos trabalhadores é limitada e dependente de prazos e necessidades dos clientes. A empresa dispõe de um regulamento interno que prevê determinadas normas e procedimentos para o respeito pela integridade física e intelectual dos colaboradores e pela ética, norteando a sua atuação. As estruturas organizacionais são pouco verticalizadas, existindo apenas três níveis, pressupondo uma comunicação rápida e fácil entre eles. A empresa 3, não obstante os objetivos organizacionais mais sociais, ecológicos e éticos, privilegia o aumento da produtividade, qualidade e flexibilidade e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Os RH, maioritariamente do sexo masculino, são qualificados, semiqualificados e pouco qualificados. O trabalho é em equipa, dividido por várias áreas, em torno de um líder, com tarefas simples, repetitivas, a ritmos de trabalho elevados, não existindo muita rotatividade. Com uma produção em

série ou em grande volume, existe tendencialmente uma subordinação das pessoas e da organização ao sistema técnico, verificando-se todavia, um certo envolvimento dos trabalhadores na tentativa de otimização do processo produtivo. A qualidade do trabalho, do emprego e das relações laborais são mantidas através de medidas de garantia do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos trabalhadores. A empresa 8 possui objetivos organizacionais relacionados com a satisfação do cliente, a excelência da imagem da empresa e marca que representa e processos de melhoria contínua assentes nos RH. Predominam trabalhadores do sexo masculino, num trabalho em equipa com tarefas, geralmente, mais complexas. Prima-se pela polivalência e rotatividade dos procedimentos preconizados pela marca e pela experiência de trabalho de cada um dos colaboradores, exigindo-se sempre qualificações múltiplas. A estrutura organizacional é funcional dividida em departamentos e hierárquica, não se deixando de singularizar o envolvimento dos RH cuja participação é sempre aceite, inspirada na comunhão de interesses individuais e organizacionais. O trabalho diário adapta-se ao tipo de avaria que aparece, estando o seu planeamento dependente do chefe de equipa e de uma agenda oficial. Horários, pausas e férias são rigidamente determinadas pela entidade patronal ou, no limite, por comum acordo com o empregado. A última empresa associada ao MLP, a 10, tem como principais objetivos organizacionais o crescimento sustentado e rentável, assente na continuidade do fluxo produtivo, nas melhorias contínuas assentes nos RH e na construção de relações fortes e duradouras com todas as partes interessadas. O trabalho proporciona-se como sendo em equipa, mas com certas tarefas individuais, complexas mas monótonas e com rotatividade esporádica. Existe uma certa limitação da autonomia na determinação de horários, pausas e férias, mas principalmente no estabelecimento dos objetivos de trabalho e planeamento das tarefas.

As estruturas organizacionais obedecem a uma divisão funcional organizada em departamentos, mas pouco verticalizadas, apesar das hierarquias se manterem vincadas. O envolvimento dos colaboradores é estimulado, promovendo-se a iniciativa individual com sugestões de melhoria nos processos produtivos ou outras áreas de interesse, mas sem deixar de haver uma subordinação das pessoas e da organização ao sistema técnico. Outrossim, a produção é do tipo *off-the-shelf* ou *tailor-made*, com elevados constrangimentos em relação às normas qualitativas e quantitativas de produção.

Dentro do MNT temos a empresa 4 com objetivos organizacionais baseados na otimização da produtividade e qualidade, correspondendo às necessidades dos clientes e processos de melhoria contínua e reorganização de fluxos de produção em parceria com o Instituto Kaizen. Numa estrutura organizacional fortemente hierarquizada, as tarefas são rotineiras, repetitivas, pouco complexas, sem necessidade de qualificação, com matriz de polivalência e rotatividade. É um trabalho individual, por posto de trabalho ou por máquina com objetivos diários de produção, altamente controlado por um programa mensurador da produção diária de cada colaborador, sem que exista autonomia no planeamento de produção, assim como na determinação de horários, pausas ou férias. A empresa 6, com RH na sua maioria pouco qualificados e do sexo masculino, tem como principal objetivo organizacional a continuidade do seu crescimento e produtividade. Existe uma forte divisão vertical do trabalho, com uma produção dividida por setores, com tarefas de cariz individual, pouco complexas, rotineiras e sem rotatividade. Existe uma grande hierarquização das estruturas, as formas de trabalho são muito formais e burocráticas, pressupondo um controlo integrado e centralizado com uma supervisão direta dos produtos concebidos. Ainda assim, os trabalhadores têm oportunidade de contribuir com sugestões de melhorias no processo produtivo. Conquanto seja o

departamento técnico que determina as ferramentas a utilizar na produção, podendo estas serem mais manuais ou existirem máquinas completamente automatizadas.

A empresa 5 apresenta predominantemente um MA com objetivos organizacionais ligados à melhoria da qualidade de vida no trabalho, à projeção internacional através do reconhecimento nacional, ao aumento da produtividade e do volume de negócios de forma sustentada, sem nunca descurar dos objetivos sociais e ecológicos. Os trabalhadores são altamente qualificados, com estabilidade no emprego, formação em torno da polivalência - postulando-se a rotação de tarefas complexas com necessidade de qualificações múltiplas -, trabalhando em equipas semiautónomas. Existem mecanismos formais de participação, com sugestão de melhorias a nível organizacional e estratégico. O trabalho e emprego assentam na humanização e qualidade de vida no trabalho, com a respetiva proteção da integridade física e psicológica dos trabalhadores, disponibilizando-se os meios necessários para otimizar as condições de trabalho e consecutivamente a produtividade e a concretização dos objetivos de trabalho. A estrutura organizacional é mais achatada, com o esbatimento de estruturas formais e poucos níveis hierárquicos. A tecnologia é adaptada às necessidades da organização, sem haver, por isso, a subjugação das pessoas à tecnologia.

Ligadas ao MES, temos a empresa 7 postulando um trabalho em equipa, com tarefas complexas, variadas, com rotatividade, sendo que todos os empregados têm de saber trabalhar em todas as funções. Se por um lado existe alguma flexibilidade nos horários, pausas e férias, por outro, o nível de participação dos empregados nas tomadas de decisão é nulo. A dignidade e integridade psicológica dos trabalhadores são sempre respeitadas, com o cumprimento de todos os quesitos legais apoiados por uma empresa prestadora de serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho. Não obstante ser uma

microempresa de cariz familiar, a autoridade é centralizada, com uma hierarquização explícita, um baixo grau de departamentalização e um líder principal. Como empresa prestadora de serviços, os equipamentos são fundamentalmente mecânico-manuais, embora existam tarefas manuais auxiliadas por equipamentos electrónicos ou outras tecnologias. Por último, a empresa 9 possui uma estrutura hierárquica não demasiado longa, mas com uma elevada amplitude de controlo, principalmente no que toca à produção. É um trabalho em equipa, sendo que qualquer etapa depende das demais; as tarefas são monótonas, mas com um elevado grau de complexidade, exigentes de uma ampla polivalência, do saber fazer e da articulação da teoria com as competências técnicas. Existe alguma autonomia de participação na tomada de decisão ou na determinação do horário, pausas e férias. O trabalho insere-se em princípios de qualidade ligados à humanização e à qualidade de vida no trabalho, havendo o respeito pelas normas ambientais e de segurança definidas pelas entidades competentes.

Apesar de termos apenas uma empresa da nossa amostra associada ao MA e por isso a falta de oportunidade de comparação com outras com o mesmo modelo, apercebemo-nos de que existe uma real preocupação com a ética nos diferentes processos e funções de GRH, mesmo sem existir um código de ética ou outros elementos formais, ou até punições concretas de comportamentos desviantes, sendo tudo de cariz mais tácito (ver anexo 7); esta conclusão leva-nos à refutação da primeira hipótese da nossa investigação - *o modelo antropocêntrico aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos*. Não deixando de ser por ventura a empresa da amostra que mais preocupação demonstra com a cultura organizacional ética, com as questões relacionadas à ética e com a articulação da esfera pessoal e profissional dos seus colaboradores e respetivo bem-estar. Concomitantemente existe um guia com um

conjunto de regras ou de sugestões de boas práticas e alguns incentivos, nomeadamente, monetários. A imagem de uma organização ética e socialmente responsável mantém-se através da reputação e interação com a comunidade em que está inserida, pela preocupação com as pessoas e o ambiente e por uma cultura organizacional socialmente responsável e ética revelando-se na inexistência de comportamentos antiéticos.

Nas empresas onde predomina o MLP (ver anexo 8), todas à exceção de uma detêm código de ética e/ou conduta profissional, partilhado e assimilado por todos os colaboradores. Todas possuem elementos orientadores da conduta ética, desde regulamentos internos, políticas de sustentabilidade e representação junto dos representantes para a saúde e segurança, os contratos de trabalho, valores relacionados com a ética assentes na cultura organizacional ou certificações de qualidade. Esta análise não nos permite validar nem refutar a nossa segunda hipótese de investigação - *o modelo lean production aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos* -, ainda que se possa depreender que na sua globalidade, as empresas com este modelo mantêm algum tipo de elemento de apoio e veiculação da ética. A existência de incentivos à ética é aplicada, normalmente, de forma informal, através por exemplo da cultura organizacional. Formalmente podem existir programas de gestão de desempenho e desenvolvimento de competências comportamentais. Curiosamente, a empresa que não possui código de ética e com escassos elementos de orientação ética, acredita que não se devem recompensar comportamentos éticos, pois estes devem ser a norma e não a exceção. Regra geral, a existência de punições é orientada pela via legal com a aplicação dos procedimentos que as empresas têm à sua disposição, incluindo o código de trabalho. Assumem a interação com a comunidade e todos os *stakeholders* como forma de difundir a ética e a responsabilidade social através da manutenção de uma

imagem de excelência, da qualidade dos serviços, do ambiente e condições de trabalho e da articulação das esferas profissional e pessoal dos trabalhadores.

Dentro do MNT existem duas realidades quase que distintas na forma como as empresas da amostra encaram a ética e a tomada de decisão ética na organização (ver anexo 9). Se por um lado uma das empresas possuiu um código de ética, entregue e assinado por todos os colaboradores, um manual de acolhimento e uma avaliação de desempenho ponderada através de determinados padrões de comportamento no dia-a-dia de trabalho, a outra não possui código de ética nem outros elementos de orientação ética. Esta análise não nos permite refutar nem validar na sua totalidade a nossa terceira hipótese de investigação - *o modelo neotaylorista/neofordista não aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos* -, pois é evidente a existência de uma empresa com uma enorme atenção ética ainda que mantenha princípios de trabalho próprios de um modelo tido como pouco preocupado com a humanização do trabalho e das condições de trabalho. E uma outra empresa que embora mantenha uma preocupação ética, esta aparece associada ao cumprimento das obrigações da norma que os certifica. Os comportamentos éticos são pouco valorizados e em detrimento da produtividade, do crescimento e do lucro. Quanto à existência de práticas influenciadoras de comportamentos éticos, a primeira empresa pretende no futuro próximo começar a premiar o bom colaborador com base não só na produtividade, mas também em termos comportamentais. Encontra a sua reputação fundamentada pela consideração dos seus RH e felicidade no trabalho, com a valorização de um trabalho em equipa, implementação de políticas *family-friendly*, acolhimento de ações de solidariedade e aceitação de jovens estudantes que pretendam desenvolver competências através de estágios. A segunda empresa não tem desenvolvido qualquer tipo de esforços para

recompensar e incentivar as condutas éticas, apostando mais na sua imagem a nível internacional, através de campanhas de *marketing* e de visitas dos seus clientes. Perante a presença de comportamentos desviantes, ambas as empresas procedem a investigações internas, a registos de ocorrência, chamada de atenção pessoal/repreensão escrita e em situações mais graves podem ocorrer processos disciplinares e/ou despedimentos.

As duas empresas de MES parecem seguir linhas de orientação muito idênticas (ver anexo 10). Ambas não possuem códigos de ética nem instrumentos formais e explícitos, o que nos permite validar a nossa quarta hipótese de investigação – *o modelo de estrutura simples/tradicional não aplica instrumentos de orientação de comportamentos éticos*. Não se desenvolvem programas ou recompensas de incentivo à ética, mas incentiva-se esses comportamentos através do exemplo das chefias, do tratamento dado aos clientes e fornecedores, da qualidade dos serviços prestados e na própria relação com os empregados. Os comportamentos menos corretos são avaliados, controlados e punidos no imediato, podendo ir de repreensões verbais até à aplicação de procedimentos legais. A construção de uma imagem e reputação ética passam pela missão de servir bem o cliente, com dedicação, trabalho, honestidade e cumprimentos dos compromissos a que se propõe. Ambas tendem a relacionar a ética com o cumprimento da lei, sendo que todas as suas condutas e linhas de orientação são influenciadas pelo código de trabalho e legislação laboral que dispõem para fazer face às situações que surgem no quotidiano. Postulam a ideia de que os elevados níveis de qualidade, desempenho e produtividade são os únicos meios de garantir o seu sucesso e sustentabilidade e como tal promovem políticas geradoras do bem-estar dos colaboradores e condições de trabalho adequadas.

Quanto à categoria que estabelece a relação entre a GRH e a ética empresarial existe, linha geral, uma grande preocupação em manter atitudes éticas, principalmente em processos de R&S. Nenhum modelo parece fazer discriminações com base no sexo, idade, raça ou nacionalidade. Existe, também, a tentativa de casamento entre as competências técnicas e comportamentais, embora por vezes algumas empresas valorizem mais as primeiras. A empresa predominantemente de MA avança com a ideia de que pelo fato de nunca terem registado comportamentos desviantes ou despedimentos por esses motivos denota bastante a preocupação e a valorização do R&S e da política de GRH em geral. No que toca à avaliação de desempenho esta possui, entre vários fatores de ponderação, um que se relaciona diretamente com o comportamento ético, traduzindo-se no final numa recompensa monetária. Nunca se registaram situações de discriminação racial, moral, sexual ou assédio e, apesar da existência de conflitos, prevalece sempre a convicção de que todos os colaboradores trabalham como uma unidade para o mesmo fim organizacional: a sustentabilidade a longo prazo. As dificuldades apontadas como obstáculo à implementação de práticas éticas – a presunção de que nunca se faz nada de errado e a não-aceitação da mudança e novos desafios - não são de todo impeditivas da conduta ética desta organização, altamente inculcada na cultura organizacional e nos vários processos e procedimentos. Esta análise permite-nos validar a nossa sexta hipótese de investigação - *H6: O modelo antropocêntrico segue uma linha de orientação mais ética nas práticas de gestão de recursos humanos*. Dentro da nossa amostra esta é a empresa com práticas de GRH mais transparentes, responsáveis e éticas, sendo todavia impossível extrapolar qualquer tipo de ilação dado à ausência de possibilidade de comparação.

No MLP, em termos de R&S, a ética está bastante presente com um processo transparente e justo para todos os candidatos, recusando o uso indiscriminado de estagiários e agindo de boa-fé em situações em que recrutem pessoas indicadas por outras ou trabalhadores de empresas concorrentes que queiram trabalhar com eles. Regra geral, não existe uma avaliação de desempenho formalizada, mas uma preocupação com as competências comportamentais, o espírito de equipa e a participação dos colaboradores no processo de avaliação de forma a validarem a equidade e justiça do mesmo. Geralmente, esta avaliação desagua em prémios e benefícios, sejam eles atribuídos com base no desempenho individual de cada colaborador ou no desempenho geral da empresa. Os processos de despedimentos respeitam as normas legais sendo monitorizados e regulados pelos requisitos necessários, mesmo nas raras situações motivados por comportamentos antiéticos. Os conflitos são frequentemente sanados através do diálogo ou das disposições inscritas no código de ética e num segundo nível pela via da lei, fazendo uso das ferramentas que estão ao direito das empresas, nomeadamente o código de trabalho. Existe, ainda, a visão de que os conflitos se podem associar aos sistemas de avaliação de desempenho individuais, à existência de variáveis demasiado subjetivas e avaliações enviesadas pelo avaliador e/ou avaliado. E ainda a tónica de que os conflitos advêm das bases para o topo, associando-se a falta de ética às bases.

Relativamente ao MNT, uma das empresas segue uma política de R&S que não estabelece qualquer diferenciação em termos de aspeto físico, sexo, idade, raça ou orientação sexual, integrando todos os colaboradores por igual, valorizando tanto as competências técnicas como a componente pessoal. A avaliação de desempenho é vista como uma forma adicional de avaliar a eficiência do código de ética e a necessidade de

ações de formação e sensibilização e baseia-se, simultaneamente, na produtividade e nos comportamentos dos colaboradores, podendo refletir-se num prémio mensal. A outra empresa, apenas, atribui importância às competências técnicas ainda que não faça qualquer tipo de discriminação. Não existe formalmente um sistema de avaliação de desempenho, servindo-se dele apenas para determinar aumentos salariais, tendo como referência única e exclusivamente a opinião das chefias. Os prémios são, na sua maioria, apenas para as chefias e chefes de departamento, embora disponibilize um seguro de saúde e/ou de vida aos outros colaboradores e estagiários. As duas empresas tendem a manter pontos de contacto no que toca aos despedimentos, que são conduzidos de forma transparente, maioritariamente motivados por rescisão do contrato de trabalho por uma das partes em período experimental. As razões dos despedimentos são vistas como críticas construtivas aos colaboradores de forma a poderem melhorar no futuro e as saídas por iniciativa própria são finalizadas com entrevista de saída de forma a perceber as razões e a receber *inputs* para futuras melhorias no âmbito organizacional. Os conflitos relacionam-se, frequentemente, a falhas de comunicação e à não-aceitação de mudanças nos processos produtivos motivada pelo número de anos que os colaboradores trabalham na empresa e a uma escolaridade baixa. Sendo duas empresas com realidades bastante díspares, em que de comum só têm pouco mais que o modelo organizacional, não nos é possível refutar ou validar a quinta hipótese, afirmando que o MNT é o que tem práticas de GRH menos éticas.

Nos processos de GRH das empresas de MES, o R&S é feito exclusivamente com base no desempenho de todas as tarefas e nos conhecimentos e experiência que determinada pessoa possui. Contratam profissionais que saibam fazer, saibam ser e saibam estar de acordo com a missão e visão empresarial. Nunca se detetaram situações

de discriminação racial, sexual ou assédio moral e sexual, de igual forma, nunca ninguém foi despedido por motivos de conduta desviante. Em caso de rescisão de contrato, todo o processo é regulado pela transparência e de acordo com a lei. Uma das empresas não possui um sistema de avaliação de desempenho formal dada à proximidade patrão-empregado, procedendo-se a uma avaliação diária e imediata, determinante de necessidades formativas, aumentos salariais e possíveis promoções; a outra desenvolve uma avaliação de desempenho a par da elaboração de planos de desenvolvimento pessoal que se encontram ligados às necessidades de formação dos colaboradores e aos prémios e benefícios.

Os maiores pontos de contacto entre todas as empresas, independentemente do modelo à qual pertencem, são os valores que um profissional de GRH deve ter para agir eticamente e veicular a ética empresarial, nomeadamente o sentimento de pertença a uma equipa unida na partilha dos objetivos organizacionais, respeito, comunicação e a confiança percebida e transmitida. Outros valores mencionados foram a honestidade, a igualdade, o compromisso, a justiça e equidade, a confidencialidade, a valorização dos RH e a responsabilidade. Também unânimes foram as opiniões quanto aos obstáculos na implementação de práticas éticas, tais como a resistência à mudança, a falta de verbas para a implementação de programas éticos, a capacidade de comunicar eficazmente as vantagens e desvantagens das diferentes medidas, a falta de formação sobre os assuntos relacionados com ética e respetivo comprometimento nos objetivos propostos. Exemplos de outros entraves à implementação de programas éticos foram a dualidade de posições do gestor de RH quer para com a direção quer em relação aos trabalhadores, as dificuldades na interligação entre ética e resultados medidos com base

na produção, objetivos e lucro ou até mesmo possíveis desacordos de ideias entre colaboradores e a pessoa que tente implementar programas éticos.

CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Conclusões

São várias as tentativas de definir ética, mas seja qual for o autor, mais clássico ou mais contemporâneo, certos elementos são comuns a todas as definições: distinção entre o bom e o mau, o certo e o errado, o justo e o injusto e os princípios que norteiam e orientam determinada conduta dos seres humanos. A ética nas empresas, embora dependa também do comportamento do colaborador, pode ser influenciada por fatores organizacionais, situacionais e até culturais. Não obstante, é crucial que a empresa crie uma envolvente que promova comportamentos éticos e impeça a manifestação de atitudes antiéticas, através de instrumentos formais e/ou informais de GRH, nomeadamente, estruturas, processos e medidas de mensuração de desempenhos éticos que influenciem a aplicação de atitudes e condutas éticas; e outras práticas a nível de incentivos, punições e pela efetiva interação com todos os *stakeholders*, sem exceção.

Em Portugal, as empresas regem-se maioritariamente por princípios do MLP, embora o MNT ainda tenha uma expressão considerável. Não existe um modelo de organização universalmente aplicável ou uma estrutura ótima (Kovács, 2014a), no entanto existem alguns elementos sistematicamente referidos como basilares para uma organização mais inovadora e desenvolvida – e normalmente associados ao MA - entre eles, estruturas mais planas, tarefas mais complexas, trabalho em equipa, centralidade das competências, responsabilidade e autonomia na realização do trabalho, preocupação com as pessoas e a promoção das relações laborais (Kovács, 2014b; Santos, 2015).

De um modo geral e após a análise dos dados fornecidos pela nossa amostra, não se encontram evidências da existência de práticas antiéticas, mas sim grandes diferenças na forma como se processam as diferentes responsabilidades e procedimentos da GRH. Nem todas as empresas utilizam os mesmos instrumentos e práticas de aplicação da ética, nem encaram a existência de punições e incentivos à ética da mesma maneira. Essas diferenças mantêm-se inclusive quando se deixa de olhar para as empresas individualmente e se analisam enquanto empresas com um determinado modelo organizacional. De todos os processos de GRH é no R&S que os profissionais de RH da nossa amostra mais parecerem ter uma preocupação com a ética. E embora seja essencial que o R&S atraia e retenha os colaboradores que partilhem os mesmos valores da organização (Weaver & Treviño, 2001), não se deverá deixar de aplicar a ética nas várias dimensões de GRH através de práticas organizacionais sustentáveis, do desenvolvimento de NFOT mais valorativas dos RH ou da integração de programas éticos em sistemas de recompensas ou de avaliação de desempenho de forma a impulsionar uma cultura ética (Treviño, 1990) e contribuir para a criação e normatização da ética na organização (Lloyd et al, 2014). Ações de formação em ética e o papel dos líderes e quadros superiores como exemplo a seguir de uma boa conduta ética são também alguns dos meios escolhidos para criar uma responsabilização e conhecimento dos componentes éticos desejados, melhorando os resultados e desempenho individual e organizacional. Mesmo com a inexistência de comportamentos antiéticos prevalece a ideia de que recompensar comportamentos éticos pode ser contraproducente, pois segundo Weaver & Treviño (2001) isso pode conflitar com as crenças de alguns trabalhadores de que o comportamento ético deverá ser

intrinsecamente recompensado (através do louvor e reconhecimento), ser tido como a norma e não a exceção ou ser a longo prazo um fator de ponderação nas promoções.

É de ressaltar a disparidade entre as duas empresas caracterizadas pelo MNT na forma como se posicionam em relação à ética. Uma das razões explicativas desta realidade pode ter que ver, no nosso ponto de vista, com uma fase de transição de uma das empresas para o MLP, ainda que a nível de práticas organizacionais gerais ainda não seja possível caracteriza-la como tal, encontrando-se todavia altamente preocupada com os RH, o seu bem-estar e a articulação trabalho-família. Globalmente todas as empresas da nossa amostra mantêm uma política de RH focada na harmonia entre objetivos organizacionais e valorização dos RH, capaz de criar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, melhorar a qualidade de participação nas atividades operacionais e imprimir maior eficácia e qualidade ao trabalho realizado em equipa.

2. Contributos, Limitações e Investigação Futura

Este é o primeiro estudo a tentar desvendar a relação entre a ética, modelos organizacionais e GRH, contribuindo para o avanço do conhecimento científico nacional e internacional sobre este tema e permitindo moldar novos temas de investigação, tornando-se num desafio significativo para futuras investigações. Não obstante estas contribuições significativas, algumas limitações se impõe. Como referido anteriormente, são várias as variáveis influenciadoras dos comportamentos e tomadas de decisão ética, sendo necessário isolar a variável que se pretende analisar, neste caso, a variável modelos organizacionais. E é aqui que surge uma primeira limitação: sendo que o modelo organizacional nunca atuará de forma isolada, até que ponto não são outros

fatores que impactam na tomada de decisão ética e até na própria adoção de determinado modelo organizacional? Uma segunda limitação prende-se com o facto de três das dez empresas da amostra responderam à entrevista por escrito podendo ter-se perdido informação valiosa e alguma espontaneidade. A terceira limitação identificada tem que ver com a escolha da metodologia qualitativa, mais concretamente com a escolha do multi-caso, não permitindo extrapolar os resultados obtidos da análise de conteúdo para toda a realidade empresarial atuante no panorama nacional. Também relacionada com a metodologia, surge uma quarta limitação no que toca à tipificação do modelo organizacional de cada empresa tendo por base só e apenas a opinião das pessoas entrevistados e do investigador. A identificação do modelo organizacional e deverá ser feito através de programas como SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), sendo pouco comum aplicar análise estatística a entrevistas.

De forma a contornar a quarta limitação supramencionada, sugere-se como investigação futura, a identificação do modelo organizacional de cada empresa tendo como base a aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra representativa de toda a força de trabalho das empresas, em que o posterior tratamento de dados seja conduzido com testes estatísticos adequados, permitindo-nos inferir os modelos organizacionais vigentes e extrapolar resultados, facilitando o estudo da sua relação com a Ética Empresarial e a GRH. No futuro, seria igualmente interessante, considerar realizar um estudo semelhante noutros países e comparar com a realidade portuguesa; e averiguar se em empresas multinacionais, as filiais seguem o mesmo modelo que a empresa mãe e se existem diferenças entre elas na gestão ética. Por último, como este foi o primeiro estudo deste tipo em Portugal, seria importante que outras investigações permitissem confirmar ou rejeitar os resultados e conclusões obtidos.

Referências Bibliográficas

- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies* 1 (2), 6-10.
- Almeida, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico da análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea* 11 (3) 105-125.
- Argandoña, A. (2004). On Ethical, Social and Environmental Management Systems. *Journal of Business Ethics* 51, 41-52.
- Argandoña, A. (2005). Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments. *Journal of Business Ethics* 60, 251–264.
- Arnsperger, C. & Parijs, P. (2004). *Ética económica e social*. Porto: Edições Afrontamento.
- Askew, O.; Beisler, J. & Keel, J. (2015). Current Trends of Unethical Behavior Within Organizations. *International Journal of Management & Information Systems* 19 (3), 107-114.
- Barañano, A. (2008). *Métodos de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barbosa, C.; Queiroz, J. & Alves, J. (2011) Ética Profissional e cidadania organizacional. *Fundação Padre Anchieta*, 1-83.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições70.
- Bartezzaghi, E. (1999). The evolution of production models: is a new paradigm emerging? *International Journal of Operations & Production Management* 19 (2), 229-250.
- Beauchamp, T. & Bowie, N. (1983). *Ethical Theory and Business*, 2nd Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Berenbeim, R. (2000). Global Ethics. *Executive Excellence* 17 (5), 7.
- Bergreen, C. (1994). Nummi vs. Uddevalla. *Sloan Management Review*, 37-49.
- Bernardes, S. (2012). Novas Formas de Organização do Trabalho: Implicações na Vida Familiar e no Bem-Estar Individual. Tese de Mestrado, ISEG-UTL.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Borini, F. & Grisi F. (2009). A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Revista de Administração (RAUSP)* 44 (2), 102-117.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4), 497-505.

Carroll, A. & Buchholtz, A. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 7th Ed. London: South-Western Cengage Learning.

Cherry, J. & Frederich, J. (2000). An Empirical Investigation of Locus of Control and the Structure of Moral Reasoning: Examining the Ethical Decision-making Process of Sales Managers. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 20 (3), 173-188.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7^a Ed.. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Craft, J. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics* 117 (2), 221-259.

Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics*, 2nd Ed. Oxford: Oxford University Press.

Crane, A.; Matten, D. & Moon, J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics* 53, 107-122.

Davis, J. & Ruhe, J. (2003). Perceptions of Country Corruption: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Ethics* 43 (4), 275-288.

Deshpande, S. (1997). Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: the Effect of Sex, Age and Level of Education. *Journal of Business Ethics* 16 (1), 79-85.

Dias, M. (2004). Reflexões sobre a Ética no Quotidiano da Profissão. *Gestão e Desenvolvimento* 12, 81-103.

Dohse, K.; Jürgens, U. & Malsch, T. (1985). From Fordism To Toyotism? The social organization of the labour process in the Japanese automobile industry. *Politics and Society* 14 (2), 115-146.

Ellegard, K. Jonsson, D.; Engström, T.; Johansson, M.; Medbo, L. & Johansson, B. (1992). Reflective Production in the Final Assembly of Motor Vehicles – an Emerging Swedish Challenge. *International Journal of Operations & Production Management* 12 (7-8), 117-133.

- Elm, D.; Kennedy, E. & Lawton, L. (2001). Determinants of Moral Reasoning: Sex Role Orientation, Gender and Academic Factors. *Business and Society* 40 (3), 241-265.
- Eweje, G. & Brunton, M. (2010). Ethical Perceptions of Business Students in a New Zealand University: Do gender, age and work experience matter? *Business Ethics: A European Review* 19(1), 95–111.
- Farrell, B.; Cobbin, D. & Farrell, H. (2002). Codes of Ethics - Their Evolution, Development and Other Controversies. *Journal of Management Development* 21 (2), 152-163.
- Fassin. Y. (2005). The Reasons behind Non-ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 60, 265-279.
- Forte, S.; Domingues, M. & Oliveira, O. (2015). Uso e Percepção de Licitude Práticas Ilegais ou Antiéticas de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia* 14 (3), 93-109.
- Fraedrich, J. (1992). Signs and signals of unethical behavior. *Business Forum* 17 (2), 13-17.
- Fritzsche, D. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision Making. *Journal of Business Ethics* 24 (2), 125-140.
- Fritzsche, D. & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision making. *Journal of Business Ethics* 75, 335–343.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- García-Marzá, D. (2005). Trust and dialogue: theoretical approaches to ethics auditing. *Journal of Business Ethics* 57 (3), 209-219.
- Glover, S.; Bumpus, M.; Logan, J. & Ciesla, J. (1997). Re-examining the influence of individual values on ethical decision making. *Journal of Business Ethics* 16 (12-13), 1319-1329.
- Gondim, S. & Bendassolli, P. (2014). Uma Crítica da Utilização da Análise de Conteúdo Qualitativa em Psicologia. *Psicologia em Estudo* 19(2), 191-199.
- Grzesiuk, K. (2016). Unethical Behaviour of Organisations from a Social Network perspective. A Literature Review. *Ethics in Economic Life* 19 (4), 23-37.

Guerci, M.; Radaelli, G.; Siletti, E.; Cirella, S. & Shani, A. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability in Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics* 126 (2), 325-342.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* 24 (5), 503-521.

Harrington, S. (1991). What corporate America is teaching about ethics. *Academy of Management Executive* 5 (1), 21-30.

Hood, J. (2003). The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics* 43 (4), 263-273.

Huxley, C. (2015). Three Decades of Lean Production: Practice, Ideology, and Resistance. *International Journal of Sociology* 45, 133-151.

Keller-Krawczyk, L. (2010). Is Business Ethics Possible And Necessary? *Economics & Sociology*, 3 (1), 133-142.

Kidd, P. (1992). *Organization, People and Technology in European Manufacturing (final report)*. Bruxelles: CEC, FAST.

Kish-Gephart, J.; Harrison, D. & Treviño, L. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology* 95 (1), 1-31.

Kohlberg, L. (1969). Stage and Sequence: the Cognitive-Developmental Approach to Socialization. In: Goslin, D. *Handbook of Socialization Theory and Research*, New York, Rand McNally, 347-480.

Kovács, I. (1997). Novos modelos de produção: Elementos de uma controvérsia. In: *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*. Lisboa: APSIOT/CML.

Kovács, I. (2002). *As Metamorfozes do Emprego*. Oeiras: Celta.

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização no trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas* 52, 41-65.

Kovács, I. (2014a). Empresa. In: Kovács, I. (Coord.); Casaca, S.; Cerdeira M. & Peixoto, J. *Temas atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*. Coimbra: Almedina, 47-67.

Kovács, I. (2014b). Reorganização da produção e inovação organizacional. In: Kovács, I. (Coord.); Casaca, S.; Cerdeira M. & Peixoto, J. *Temas atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*. Coimbra: Almedina, 215-274.

Kovács, I. & Castillo, J. (1998). *Novos Modelos de Produção*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I. & Moniz, A. (1995). Issues on the anthropocentric production systems. In: Camarinha-Matos, L. & Afsarmanesh (Eds.). *Balanced Automation Systems: Architectures and design methods*. Eugene, Orégon: Chapman & Hall, 131-140.

Laczniak, G. & Murphy, P. (1991). Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics* 10 (4), 259-271.

Legge, K. (2005). What is Human Resource Management? In: *Human Resource Management, Rethorics and Realities*. London: Palgrave-Macmillan, 101-131.

Lloyd, H.; Mey, M. & Ramalingum, K. (2014). Ethical Business Practices in the Eastern Cape Automotive Industry. *SAJEMS NS – South African Journal of Economic and Management Sciences* 17 (5), 569-583.

Lovell, A. (2002). Ethics as a dependent variable in individual and organizational decision making. *Journal of Business Ethics* 37, 145-163.

Lowry, D. (2006). HR managers as ethical decision-makers: Mapping the terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44 (2), 171- 183.

Lunenburg, F. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* 14 (1), 1-8.

Mayer, D.; Aquino, K.; Greenbaum, R.; & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal* 55 (1), 151-171.

McCullough, P. & Faight, S. (2005). Rational Moralists and Moral Rationalists Value-Based Management: Model, Criterion and Validation. *Journal of Business Ethics* 60, 195–205.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61-89.

Miesing, P. & Preble, J. (1985). A Comparison of Five Business Philosophies. *Journal of Business Ethics* 4, 465-476.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations*, New York: Englewood Cliffs.

Murphy, P. (1988). Implementing business ethics. *Journal of Business Ethics* 7 (12), 907-915.

- Neves, J. (2008). *Introdução à Ética Empresarial*. Cascais: Principia Editores.
- Nikoomaram, H.; Roodposhti, F.; Ashlagh, A.; Lotfi, F. & Taghipourian, Y. (2013). The Effects of age, gender, education level and work experience of accountant on ethical decision making by using fuzzy logic. *International Research Journal Applied and Basic Sciences* 4 (6), 1559-1571.
- Nijhof, A.; Cludts, S.; Fisscher, O. & Laan, A. (2003). Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based On a Process Approach of the Responsible Organisation. *Journal of Business Ethics* 45 (1-2), 65-78.
- O'Fallon, J. & Butterfield, D. (2005). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics* 59 (4), 375-413.
- Oeij, P.; Dhondt, S. & Wiezer, N. (2006). Conditions for Low Stress-risk Jobs: Europe's Case. *European Journal of Social Quality* 6 (2), 81-108.
- Orlitzky, M. & Frenkel, S. (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *International Journal of Human Resource Management* 16 (8), 1325-1348.
- Pandey, S.; Rishi, P. & Aadil, A. (2016). Promoting Ethical Behaviour through Management of 'Bad Apples': A Conceptual Analysis. *Journal of Organisation and Human Behaviour* 5 (1), 42-51.
- Passos, C. (2014). *Ética e Inovação: sua relação e repercussão no Desempenho Organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade da Beira Interior.
- Petrik, J. & Quinn, J. (1997). *Management ethics and integrity at work*. London: Sage.
- Pinto, F. (2008). *Evasão Fiscal e a Estratégia Empresarial: a Percepção de Empresários Brasileiros*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia-Universidade de Coimbra.
- Ponchirolli, O. (2012). *Ética e responsabilidade social empresarial*. Curitiba: Editora Juruá.
- Quivy, R. & Champenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 6ª Ed. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A.; Cunha, M.; Costa, N.; Gonçalves, H. Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável*. Lisboa: RH Editora.

Reiss, M. & Mitra, K. (1998). The Effects of Individual Difference Factors on the Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors. *Journal of Business Ethics* 17(14), 1581–1593.

Reynolds, S. (2006). Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues. *Journal of Applied Psychology* 91(1), 233–243.

Ruegger, D. & King, E. (1992). A Study of the Effect of Age and Gender Upon Student Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 11, 179-186.

Santos, M. (2015). A gestão de micro e pequenas empresas e as novas formas de organização do trabalho. *R-LEGO – Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações* 1, 37-60.

Schmidt, T. (2006). A review of Structure in Fives; Designing Effective Organizations. [Em linha]

Disponível em: http://thesis.msc-cse.com/pdf/article_mintzberg.pdf [Acesso em 21/02/2017].

Schwartz, M. (2001). The nature of relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics* 32, 247-262.

Schwartz, M. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics* 41 (1-2), 27-43.

Schwartz, M. (2005). Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* 59 (1), 27-44.

Schwartz, M. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons* 56, 39-50.

Schwartz, S. & Huismans, S. (1995). Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions. *Social Psychology Quarterly* 58 (2), 88-107.

Sims, R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics* 11 (7), 505-513.

Smith, V. (1997). New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology* 23, 315-339.

Spicer, A.; Dunfee, T. & Bailey, W. (2004). Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An empirical test of integrative social contracts theory. *Academy of Management Journal* 47 (4), 610–620.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal* 20 (3), 571-610.

Sullivan, B.; Haunschild, P. & Page, K. (2007). Organizations Non Gratae? The Impact of Unethical Corporate Acts on Interorganisational Networks. *Organization Science* 18 (1), 55-70.

Svensson, G. & Wood, G. (2011). A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations. Structures, processes and performance. *The Learning Organization* 18 (1), 21-35.

Stake, R. (1998). Case Studies. In: Denzin, N. & Lincoln, Y., (Eds.) *Strategies of Qualitative Inquiry*. London: Sage, 134-164.

Sweeney, B.; Arnold, D., & Pierce, B. (2010). The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions. *Journal of Business Ethics* 93, 531–551.

Swiatkiewicz, O. (2008). Dimensão ética da conduta das empresas e dos trabalhadores: Factos empíricos de um estudo exploratório realizado em Portugal, *Revista Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (2), 281-297.

Tonus, H. & Oruç, I. (2012). Unethical Behaviors and their management in human resource management: a content analysis of a company's personnel regulation. *Turkish Journal of Business Ethics* 5 (10), 173-181.

Treviño, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: a Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review* 11, 601-617.

Treviño, L. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In: R, Woodman & Passmore, W. (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, 4. Greenwich, CT: JAI Press, 195-230.

Treviño, L.; Weaver; G; Gibson, D. & Toffler, B. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.

Uddin, N. & Gillett, P. (2002). The Effects of Moral Reasoning and Self-Monitoring on CFO Intentions to Report Fraudulently on Financial Statements. *Journal of Business Ethics* 40(1), 15–32.

U.S. Sentencing Commission. (2010). Organizations receiving fines or restitution. *Sourcebook for Federal Sentencing Statistics*. [Em linha]

Disponível em: <http://www.ussc.gov/research/2015-sourcebook/archive/sourcebook-2010> [Acesso em 21/02/2017].

Valentine, S. & Bateman, C. (2011). The Impact of Ethical Ideologies, Moral Intensity, and Social Context on Sales-Based Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics* 102, 155–168

Valeyre, A.; Lorenz, E.; Cartron, D.; Csizmadia, P.; Gollac, M.; Illéssy, M. & Makó, C. (2009). *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublin: EUROFUND.

Van Vuuren, L. & Eiselen R. (2006). A Role for HR in Corporate Ethics? South African Practitioner's Perspectives. *South African Journal of Human Resource Management* 4 (3), 22-28.

Vickers, M. (2005). Business Ethics and the HR role: Past, present and future. *Human Resource Planning* 28 (1), 26-32.

Victor, B. & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125.

Waddock, S.; Bodwell, C. & Graves, S. (2002). Responsibility: The New Business Imperative. *The Academy of Management Executive* 16 (2), 132-148.

Weaver, G. & Treviño, L. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review* 11, 113-134.

Weeks, W.; Moore, C.; McKinney, J. & Longenecker, J. (1999). The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment. *Journal of Business Ethics* 20 (4), 301–313.

Westerman, J.; Beekun, R.; Stedham, Y. & Yamamura, J. (2007). Peers Versus National Culture: An Analysis of Antecedents to Ethical Decision-making. *Journal of Business Ethics* 75, 239–252.

Wiley, C. (2000). Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics* 25, 93-114.

Wilkinson, B. & Oliver, N. (1992). Human resource management in Japanese manufacturing companies in the UK and USA. In: Towers, B. (Ed.). *The Handbook of Human Resources Management*. Oxford: Backwell.

Winsor, R. (1992). Talking the Post-Fordist Talk,.. but Walking the Post-industrial Walk. *Journal of Organizational Change Management* 5 (2), 61-69.

Womack, J.; Jones, D. & Roos D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates, Macmillan Publishing Company.

Wood, G. (2002). A Partnership Model of Corporate Ethics. *Journal of Business Ethics* 40, 61-73.

Wotruba, T.; Chonko, L. & Loe, T. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behaviour. *Journal of Business Ethics* 33, 59-69.

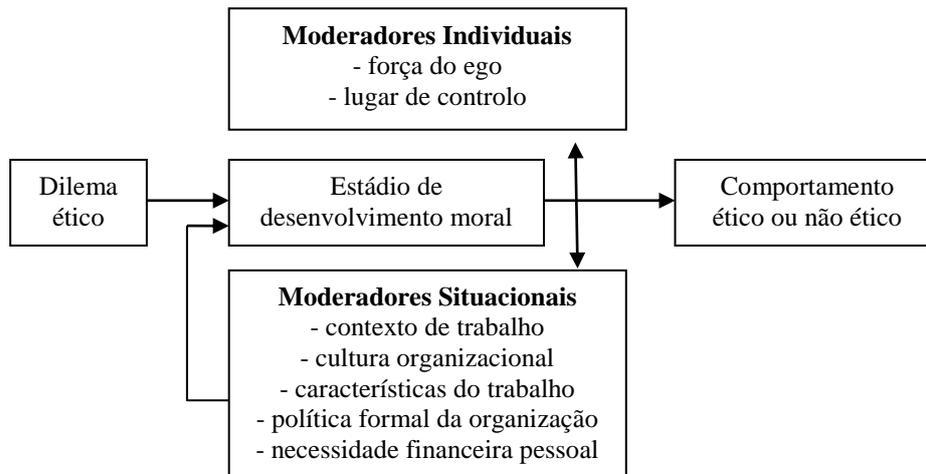
Wyld, D. & Jones, C. (1997). The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models of Ethical Decision Making - An Agenda for Research. *Journal of Business Ethics* 16, 465-472.

Yin, R. (2014). *Case Study Research – Design and Methods*, 5th Ed. Los Angeles: Sage.

ANEXOS

Ressalva: Devido aos constrangimentos de limites de páginas impostos, os anexos 5, 6, 7, 8 e 9 terão apenas parte das análises de conteúdo realizadas aprioristicamente, surgindo a título exemplificativo de como se procedeu ao longo da investigação. Não obstante, a sua supressão não retirará qualquer informação pertinente à compreensão do presente trabalho de investigação.

Anexo 1 – A tomada de decisão ética



Fonte: Adaptado de Treviño (1986), p.603.

Anexo 2 – Quadro comparativo dos quatro Modelos Organizacionais

	Modelo Neotaylorista	Modelo <i>Lean Production</i>	Modelo Antropocêntrico	Modelo Tradicional
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produtividade; - Melhoria da qualidade e redução de custos por unidade, apostando nas novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otimização da produtividade e qualidade global; - Continuidade do fluxo produtivo; - Melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização mais eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade; - Melhoria da qualidade de vida no trabalho; Objetivos sociais e ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descobrir e desenvolver meios de tornar a organização cada vez mais eficiente.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Predomínio de trabalhadores pouco qualificados e com menos de 25 anos; - Formação mínima; - Privilégio da flexibilidade quantitativa. - Padronização do desempenho das tarefas: otimização e especialização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhadores qualificados, semiquualificados e pouco qualificados; - Predomínio do sexo masculino e de trabalhadores com idades entre os 25 e 39 anos; - Formação em função da multivalência; - Flexibilização do volume de mão-de-obra de acordo com a procura e as 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhadores qualificados e com estabilidade de emprego; - Formação em torno de da polivalência ampla, apelando à reflexão global sobre o processo produtivo; - Ênfase na flexibilidade qualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização num executivo; - Trabalhadores não qualificados, com grande representatividade feminina; - Pouca atividade de planeamento ou formação formal; - Energia produzida por técnicos especializados.

		necessidades de produção.		
	Modelo Neotaylorista	Modelo <i>Lean Production</i>	Modelo Antropocêntrico	Modelo Tradicional
Princípios de organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Forte divisão vertical do trabalho; - Descrição pormenorizada e programação dos postos de trabalho; - Trabalho individual e fragmentado; - Rotação e alargamento de tarefas individuais; - Tarefas repetitivas, monótonas e de baixa complexidade; - Especialização das pessoas em tarefas e funções; - Baixo nível de autonomia no trabalho; - Inexistência de atividades de resolução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho de em equipa em torno de um líder, articulado com trabalho individualizado e autonomia limitada; - Rotação elevada e alargamento horizontal de tarefas, sem necessidade de qualificação, (multivalência); - Tarefas simples e em cadeia, monótonas e repetitivas; - Processos de melhoria contínua (<i>Kaizen</i>) com base no envolvimento e reconhecimento dos recursos humanos; - Envolvimento dos trabalhadores em propostas de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca divisão vertical do trabalho; - Práticas de trabalho flexíveis; - Enriquecimento de tarefas; - Envolvimento dos trabalhadores nos processos de melhoria de produção e organização do trabalho; - Equipas semiautónomas para realizar tarefas variadas e complexas; - Rotação de tarefas complexas com necessidade de qualificações múltiplas e ampla polivalência; - Capacidade de resolução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguma autonomia no trabalho e atividades de resolução de problemas; - Forte presença de tarefas monótonas; - Pouca especialização de tarefas; - Pouca padronização de procedimentos; - Possibilidade de participação na tomada de decisões
Qualidade do Trabalho e do Emprego	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição frequente a riscos físicos, ergonómicos, químicos biológicos, radiações e ruído; - Horários de trabalho semanais e diários, curtos; - Elevado ritmo de trabalho; - Sentimentos de insegurança no emprego e o trabalho sub-remunerado, com fracas perspectivas de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição frequente a riscos físicos, ergonómicos, químicos biológicos, radiações, ruído e temperaturas elevadas e/ou baixas; - Horários de trabalho semanais e diários, mais longos; - Elevado ritmo de trabalho; - Possíveis sentimentos de insegurança e de saúde em risco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Horários de trabalho semanais e diários mais longos; - Democratização das relações de trabalho; - Inspiração nos movimentos sociais em torno da humanização e da qualidade de vida no trabalho; - Articulação harmoniosa trabalho-família. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição frequente a riscos físicos e ergonómicos; - Horários de trabalho semanais e diários mais curtos; - Percepção positiva sobre a articulação trabalho-família.
Comunicação participação e relações laborais	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação centralizada, sentido descendente; - Baixo ou nulo nível de participação nas decisões; - Relações de desconfiança e conflito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação descentralizada; - Envolvimento; - Participação subordinada; - Marginalização dos sindicatos; - Relações orientadas para a cooperação, confiança e consenso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de informações e comunicação; - Participação indireta através de órgãos de representação nas decisões da empresa e direta através do trabalho; - Relações de cooperação; - Concertação e negociação entre atores sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Linhas diretas de comunicações formais que permitem um rápido fluxo das decisões; - Comunicação direta entre funcionários; - Acesso rápido aos superiores, como diretores e proprietários.
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Forte hierarquização das estruturas; - Estrutura hierárquica da autoridade; 	<ul style="list-style-type: none"> - As estruturas organizacionais são pouco verticalizadas, apesar das hierarquias se manterem vincadas; - Organização baseada na 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de atuação “adocrática” que permite descentralização e flexibilização das tomadas de decisão; - Uniformidade dos 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada amplitude de controlo; - Autoridade centralizada e pouco formalizada; - Linha hierárquica

	- Papéis claramente definidos e especificados; - Controlo integrado e centralizado.	descentralização operacional; - Relações hierárquicas de subcontratação; - Fraca diferenciação de estatutos	estatutos/falta de estruturas formais e formas de trabalho não burocráticas (hierarquia diluída e flexível); - Rede assente em parcerias. - Estruturas simples com poucos níveis hierárquicos.	intermédia insignificante. - Baixo grau de departamentalização - Organização horizontal, com funções bastante flexíveis e um líder principal.
	Modelo Neotaylorista	Modelo Lean Production	Modelo Antropocêntrico	Modelo Tradicional
Tecnologia	Subordinação pessoas e da organização ao sistema técnico	Subordinação das pessoas e da organização ao sistema técnico	Tecnologia adaptada às necessidades humanas e da organização	Eventual utilização da tecnologia, caso se verifique ser necessário
Tipo/Volume de produção	- Produtos estandardizados, produzidos em grande volume; - Baixo nível de inovação.	- Produção <i>just-in-time</i> e eliminação de todos os desperdícios; - Existência de fortes constrangimentos em relação às normas quantitativas de produção; - Qualidade total/"zero defeitos", sem aumento de custos, garantido por restritos controlos de qualidade - Produção em grande volume.	- Otimização da produtividade global dos equipamentos, trabalho, matérias-primas e <i>stocks</i> ; - Alto grau de inovação; - Produção em pequenas séries e protótipos, com qualidade.	- Modelo típico de empresas que trabalham com apenas uma linha de produtos, num mercado muito específico e cujas estratégias competitivas costumam manter o foco no custo ou na diferenciação
Setor de atividade associado	Setor da indústria, em relevo na têxtil, vestuário e peles	Setor da indústria, com particular relevo para o setor automóvel	Setor dos serviços, sobretudo, bancos, seguros e erviços às empresas.	Setor dos serviços e comércio.
Principais Países de atuação	Portugal, Espanha, Bulgária e Eslováquia.	Reino Unido, Irlanda, Finlândia, Luxemburgo, Portugal e Malta	Holanda, Dinamarca e Suécia.	Chipre, Grécia, Espanha, República Chega e Lituânia.

Fonte: adaptado de Mintzberg (1979); Woobe (1992); Hyman & Mason (1995); Kovács (1997); Kovács & Castillo (1998); Kovás, 2002; Kovács (2006); Valeyre et al (2009); Casaca (2011); Casaca (2014) e Kovács (2014a).

Anexo 3 – Guião da Entrevista Semiestruturada

Objetivos	Questões a Abordar
Conhecer a situação profissional do/a entrevistado/a	1. Caracterização do/a entrevistado/a: sexo, idade e formação académica. 2. Descrição do percurso profissional dentro da organização a estudar. 3. Identificação do cargo que ocupa dentro da organização e respetivas tarefas/responsabilidades.
Identificação e/ou tipificação das Novas Formas de Organização do Trabalho e Modelo Organizacional vigente em determinado contexto organizacional	4. Qual a missão, visão e objetivos a médio e longo-prazo da organização? (em caso de não estar evidente no <i>site</i>). 5. Caracterização genérica dos/as trabalhadores/as: número total de efetivos, sexo e idades predominantes e níveis de escolaridade. 6. Como se encontra organizado o trabalho: em série, em equipa, individualizado? 7. Em geral, as pessoas realizam tarefas monótonas ou complexas? Uma tarefa ou várias? Com ou sem rotatividade? 8. Em geral, as pessoas têm autonomia para determinar, por exemplo: o horário, as pausas e o tempo de férias? Os objetivos do trabalho e planeamento das tarefas? 9. A organização possui e põe em prática mecanismos de participação de todos os trabalhadores? De que forma?

<p>Identificação e/ou tipificação das Novas Formas de Organização do Trabalho e Modelo Organizacional vigente em determinado contexto organizacional</p>	<p>10. A empresa implementa medidas para garantir o respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos/as trabalhadores/as? 11. No local de trabalho, a que tipo de riscos considera estarem os trabalhadores mais sujeitos? 11.1 Qual é a política da empresa em matéria de saúde, higiene e segurança no trabalho? 12. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação: oral, reuniões, circulares internas da direção, circulares gerais, intranet, informação em rede? 13. Como se caracteriza a estrutura organizacional? 13.2. A que nível hierárquico o departamento de GRH se situa no interior do grupo empresarial? 13.3 Que formas de supervisão do trabalho são privilegiadas? 14. Como é efetuada a organização, o planeamento e o controlo da produção? 15. Quais são as tecnologias que se encontram ao dispor da organização? (mecânico-manual, mecânica, semi-automatizada, automatizado?)</p>
<p>Averiguar a existência de instrumentos e práticas que veiculem tomadas de decisão éticas na organização</p>	<p>16. A organização dispõe de algum código de ética ou outros instrumentos de medição, controlo e avaliação de comportamentos éticos e não-éticos? 16.1. Que outros instrumentos na sua opinião poderiam ser utilizados? 17. A empresa tem desenvolvido algum tipo de estratégias ou esforços no sentido de conseguir recompensar e incentivar comportamentos éticos na sua atividade empresarial? 18. Que tipo de respostas é que a empresa tem desenvolvido para prevenir, combater e/ou punir práticas antiéticas? 19. De que forma a empresa tem procurado melhorar a sua imagem ao longo do tempo? 20. Considera que a sua empresa interage de forma positiva com a comunidade? 22.1. Pode dar exemplos concretos?</p>
<p>Aprofundar a relação entre a Ética e a Gestão de Recursos Humanos da organização</p>	<p>21. De que forma as questões éticas influenciam a GRH, em termos de: a) recrutamento e seleção; b) avaliação de desempenho; c) despedimentos; d) prémios e benefícios; e) disciplina (discriminação racial, moral, sexual, assédio moral e/ou sexual); f) conflitos entre chefias e subordinados e/ou entre colegas. 22. Que valores/princípios considera mais importantes para um profissional de RH eticamente consciente? 22.1. Porquê esses valores? 23. Quais são as maiores dificuldades/obstáculos (para o departamento da GRH) para a implementação de programas que promovam a ética empresarial?</p>

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 4 – Caracterização dos entrevistados da amostra

Entrevistados	Sexo	Idade (anos)	Formação Académica	Experiência na Organização a Estudar
E1	F	39	Licenciatura em Relações Internacionais: Mestrado Executivo em Gestão de Recursos Humanos (2008)	Desde 1999 como Assistente de Direção, em que preparava os indicadores mensais da empresa e apresentava os mesmos nas reuniões mensais de Direção. Desde 2008 mudou-se para área de RH como Responsável de Formação & Desenvolvimento.
E2	F	54	Doutoramento em Marketing e Estratégia pela Universidade de Aveiro, Minho e Covilhã	Iniciou funções em janeiro de 2016 como Diretora de Recursos Humanos, Diretora Financeira e Diretora de Compras.
E3	M	54	Licenciatura em Economia pela Universidade Nova de Lisboa	Exerce funções desde 2013, responsável pela área financeira, pela área dos recursos humano, pela área de compras, pela área de informática e como administrador da empresa
E4	F	39	Licenciatura em Psicologia pela universidade do Minho Pós-graduação em Gestão de Pessoas pela Porto Business School.	Exerce funções desde final de janeiro de 2017. Entrou como Diretora de Recursos Humanos para criar e desenvolver um departamento de Recursos Humanos, anteriormente inexistente ou tido como secção de pessoal.
E5	M	46	Licenciatura em engenharia pela Universidade do Minho	Um dos quatro sócios da empresa (entrou a janeiro de 2008). Nos primeiros quatro anos como técnico, numa fase posterior com funções comerciais e a seguir como diretor comercial e funções na parte da administração. Atualmente, também, com responsabilidade logística juntando à parte dos

				<i>accounts</i> , coordenação comercial da empresa e decisor na definição de planos de investimento, de estrutura, de recursos humanos e financeiros.
E6	F	43	Licenciatura em Relações Internacionais	Exerce funções desde 2012 na empresa com Diretora de Recursos Humanos.
E7	F	55	9º ano de escolaridade	Desde o início da atividade da empresa, em 2001. Sócia-gerente. Funções a nível administrativo.
E8	F	38	Licenciatura em Economia Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Desde 2013, iniciou no departamento administrativo, exercendo funções inerentes ao departamento. Começou a desenvolver atividades de recursos humanos passado há algum tempo (toda a função de recursos humanos existente na empresa está sob alçada do departamento administrativo e financeiro).
E9	F	36	Licenciatura em Gestão e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica Portuguesa	Assistente administrativa desde setembro de 2016.
E10	F	35	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (Universidade Lusíada do Porto, 2000-2004)	Técnica de Recursos Humanos (março 2005 – janeiro 2007); Gestora de Recursos Humanos (desde setembro de 2015).

Fonte: elaboração própria.

Anexo 5 – Caracterização das empresas da amostra

Empresas	CAE ⁷	Tamanho	Localização
E1	29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	Cerca de 480 colaboradores	Samora Correia
E2	9200 - Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques; 29100 - Fabricação de veículos automóveis; 45190 - Comércio de outros veículos automóveis; 45110 - Comércio de veículos automóveis ligeiros	53 colaboradores	Albergaria-A-Velha
E3	29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	312 colaboradores	Leça do Balio
E4	29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	Cerca de 220 colaboradores	Sangalhos
E5	46690 Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos	Cerca de 40 colaboradores	Braga
E6	29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	169 colaboradores	Aguada de Cima
E7	45200 - Manutenção e reparação de veículos automóveis	4 Colaboradores	Tondela
E8	45110 – Comércio de veículos automóveis ligeiros	33 colaboradores	Viseu
E9	28222 - Fabricação de equipamentos de elevação e de movimentação; 28293 - Fabricação de outras máquinas diversas de uso geral; 29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	68 colaboradores	Viseu
E10	29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	Cerca de 500 colaboradores	Vila Nova de Gaia

Fonte: elaboração própria.

Anexo 6 – Identificação do Modelo Organizacional de cada empresa com base na análise de conteúdo

Variável Organizacional: Objetivos Organizacionais
E8: “Há sempre uma visão, que acaba por ser a nossa, a missão da empresa, que é a satisfação do cliente, o objetivo é sempre a

⁷ CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesas por Ramo de Atividade.

<p>satisfação do cliente a missão passa por manter a excelência da imagem da empresa e da marca que representa, para quê? Para nos proporcionar a nós e aos clientes obviamente a sua satisfação e fidelização.”</p> <p>“...os objetivos a médio e longo prazo passam por seguir com um processo de melhoria contínua, aumentando a eficiência dos processos e então alcançar o tal nível de satisfação. A marca que representamos também é isso que requer, a excelência da imagem, o atendimento de excelência e é essa a nossa linha de orientação.”</p>
<p>E10: “...contribuir com soluções eficientes e inovadoras para assim fortalecer a estratégia dos nossos clientes e promover o crescimento sustentado e rentável da empresa e o bem-estar de todos os envolvidos neste projeto coletivo.”</p> <p>“...ser reconhecidos como referência no setor, como primeiro colaborador estratégico dos nossos clientes; pela qualidade superior dos nossos produtos; como referência profissional e social e pelo compromisso com os nossos valores.”</p>
<p>Variável Organizacional: Recursos Humanos</p>
<p>E5: “A média de idades deve rondar os 26 anos. Isto estou a contar com a administração, sem a administração se calhar isto passa para os 22/23. A formação média das pessoas, nós não temos ninguém com menos de nível IV, são técnicos, técnicos de electrónica, técnicos de mecânica, técnicos... todas as outras pessoas do <i>backoffice</i> têm formação na parte de secretariado, contabilidade, marketing... na parte de instalação temos pessoas de engenharia mecânica, engenharia eletrotécnica, engenharia eletroindustrial, engenharia de produção, engenharia de materiais, engenharia... engenharias acho que é só. Nos quadros superiores, somos 4, 5,6, 7 para aí 12 pessoas, 12, 13.”</p>
<p>E7: “Como somos uma microempresa, ou seja, uma empresa familiar, somos apenas quatro trabalhadores. Eu e mais três homens. Como disse eu tenho o nono ano de escolaridade e 55 anos, o meu marido, com 54 anos e sexto ano de escolaridade é o mecânico principal. Os outros dois empregados têm 20 anos, são ajudantes de mecânica, um deles esteve na escola profissional mas abandonou ficando com o 7º ano e o outro tem o nono ano, frequentando também a escola profissional.”</p>
<p>Variável Organizacional: Tarefas</p> <p>Sub-categoria: Monótonas/Complexas; Uma/Várias; Rotação de tarefas</p>
<p>E3: “Sim são repetitivas, e na grande generalidade não são muito complexas, isto na área da produção.”</p> <p>“Vai existindo, sim existe, existe. Existe mas não é muito fácil, os trabalhadores não acolhem a rotatividade como uma coisa positiva, mas temos todo o interesse em que ela aconteça.”</p>
<p>E6: “Como a produção está dividida em vários setores, cada setor tem praticamente sempre as mesmas tarefas e os colaboradores trabalham também sempre com as mesmas máquinas e por isso é que são tarefas que são rotineiras.”</p> <p>“São máquinas muito específicas e tarefas muito específicas, o operador daquela máquina tem de saber trabalhar com ela e tem de saber produzir aquele tipo de componente para depois conseguirmos ter o produto final.”</p>
<p>Variável Organizacional: Autonomia</p> <p>Sub-categoria: horário, pausa, férias, objetivos de trabalho e/ou planeamento de tarefas</p>
<p>E5: “...as pessoas têm uma autonomia que eu considero muito boa, até agora nunca foi preciso impor férias a ninguém...”</p> <p>“Os objetivos não podem ser ou não devem ser sob o nosso ponto de vista definidos unilateralmente, mas sim em conjunto com a pessoa.”</p> <p>“Para mim dá alguma autonomia para as pessoas se gerirem a elas próprias, sentem que é preciso cumprir o prazo, mas também não sentem que uma pessoa está lá demasiada preocupada, parece que se desconfia muito da pessoa, e isto não traz muita confiança às pessoas.”</p>
<p>E10: “O horário é pré-determinado, as férias são marcadas de comum acordo, as pausas dentro de um limite e bom senso pode haver alguma autonomia. Os objetivos de trabalho e planeamento das tarefas regem-se pelas encomendas e necessidades dos nossos clientes, sempre claro obedecendo à nossa missão, visão e objetivos gerais da empresa.”</p>
<p>Variável Organizacional: Participação</p>
<p>E1: “Todos os anos promovemos a participação de um questionário de avaliação de satisfação interna bem como consulta e participação dos colaboradores ao Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho.”</p>
<p>E3: “... dentro daquilo que é uma empresa industrial, em que tem que haver determinado nível de disciplina, de organização, do cumprimento do que está definido, das fichas de produto, isto e daquilo, procuramos sempre juízo disso, enfim adaptar ao máximo, que os colaboradores tenham o seu espaço de afirmação e intervenção dentro da empresa.”</p>
<p>Variável Organizacional: Qualidade do trabalho e do emprego</p>
<p>E3: “Sim implementa medidas de garantia de respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos trabalhadores.”</p> <p>“Passará desde o Código de Conduta e Ética Profissional, regulamento interno, temos também uma participação muito ativa junto dos representantes para a saúde e segurança.”</p> <p>“Com maior incidência temos o ruído. Temos a questão de trabalho repetitivo e ritmos impostos e embora não seja o risco mais generalizado também temos algum risco relacionado com produtos químicos e circunscrito à área da pintura, onde há uma utilização de diluentes e acetonas...”</p>
<p>E7: “A dignidade e integridade psicológica dos trabalhadores é sempre respeitada, mesmo sem medidas formais e concretas. A integridade física é respeitada a partir do momento em que se cumprem todos os quesitos legais no que respeita à segurança, saúde e higiene no trabalho, desde o uso de vestuário e calçado apropriado para o desempenho de funções, uso de proteções quando têm que soldar, existência de extintores.”</p>

“Tentamos ao máximo cumprir com as propostas do plano de ação sugeridas por essa empresa de forma a podermos melhorar o ambiente físico do nosso local de trabalho.”
Variável Organizacional: Estrutura Organizacional
E2: “...nós temos três níveis organizacionais. Portanto temos a administração da empresa, depois temos os quadros intermédios e depois temos os líderes de equipa.”
E4: “Mais hierárquica, aqui sim é uma empresa familiar onde se, onde ainda se valorizam muito as hierarquias e os gaus.” “...ainda há muito a questão do administrador, o diretor, o chefe, e pronto, ainda não é uma estrutura ainda muito <i>lean</i> , ainda é uma estrutura com hierarquias bastante definidas.”
E5: “...se der uma volta pela empresa vai logo perceber logo aquilo que estou a dizer vai ter dificuldade em perceber onde estão as chefias, onde estão os quadros intermédios... considero eu uma equipa muito unida nesse aspeto.” “Eu considero a nossa organização bastante achatada.”
Variável Organizacional: Tipo e volume de produção
E2: “...nós fazemos fatos à medida, ou seja, como aquilo que oferecemos ao mercado é um produto customizado, não é personalizado, é customizado, eu faço para si como quiser, não há massificação da oferta, não há massificação da produção
E4: “Nós não trabalhamos em série, nem por fluxo. É mais por máquina, por posto. Se bem que uns são dependentes dos outros.”
E10: “Não é um trabalho em série porque tentamos dar resposta às necessidades de produtos <i>off-the-shelf</i> ou <i>tailor-made</i> para fazer face às necessidades cada vez mais exigentes de cada um dos nossos clientes.”
Variável Organizacional: Tecnologia
E2: “A nível de produção, manuais. Sim, manuais. Nós temos um trabalho artesanal imenso. Tudo que é mais tecnológico, aliás nós terciarizamos.”
E9: “Esta empresa distingue-se pela sua forte capacidade e autonomia tecnológica que se traduz numa ampla gama de máquinas e soluções industriais de elevada fiabilidade e precisão, sujeitas a um processo contínuo de melhoria tecnológica. Há também um trabalho, obviamente, manual ou mecânico-manual.”

Identificação do Modelo Organizacional das Empresas	MNT	MLP	MA	MES
	E4; E6	E1; E2; E3; E8; E10	E5	E7; E9

Fonte: elaboração própria

Anexo 7 – Categorias e subcategorias de empresas de tipo predominantemente antropocêntrico e a sua posição perante a Ética Empresarial

Categorias	Subcategorias	Subcategorias	Excertos
Tomada de decisão ética na organização	Instrumentos de orientação de comportamentos éticos	Códigos de Ética	E5: “Não possui código de ética.”
		Outros elementos	E5: “Nós temos, apesar de ainda não estar enquadrado em nenhum documento oficial da empresa, temos um documento a que chamamos o manual das boas práticas.”
	Práticas de decisão ética na organização	Existência de incentivos	E5: “Sim mas não explicitamente. Quando eu digo explicitamente, não quantificado. Nós temos na nossa avaliação de desempenho das pessoas, algum fator, que é um fator de ponderação e esse fator de ponderação vai desde comportamentos éticos no trabalho, comportamento a nível da relação com as outras pessoas dentro da empresa, companheirismo, disponibilidade...”
		Existência de punições	E5: “... nunca aconteceu, espero que não aconteça, mas de facto isso é uma coisa complicada de responder. O que me ocorre neste momento é promover o máximo de abertura, o máximo de conforto às pessoas para poderem e se sentirem à vontade em exporem qualquer tipo de situação dessas.”
		Reputação e interação com os <i>stakeholders</i>	E5: “Passando uma imagem de uma empresa preocupada sempre em acompanhar as maiores evoluções a nível industrial, como é o caso da indústria 4.0, em que temos participado em todo o tipo de conferências e colóquios, com a Universidade do Minho, com a Câmara Municipal de Braga, com a InvestBraga, com a UML, portanto disponibilizamos bastante tempo da nossa parte para mostrar aquilo que fazemos, aquilo que gostamos de fazer, onde nos queremos situar no mercado a nível

Tomada de decisão ética na organização	Práticas de decisão ética na organização	Reputação e interação com os stakeholders	tecnológico, como uma empresa da frente, com uma empresa com tecnologia de ponta, que trabalha com tecnologia de ponta, portanto desde jornais, várias reportagens, vamos agora fazer uma entrevista para a semana para o Dinheiro Vivo para o Jornal de Notícias, para anunciar um bocadinho o nosso desempenho, a nossa abertura, a nossa visão do que que tem que ser um empresa a nível das pessoas, ninguém está a cima de ninguém, as pessoas sabem as suas obrigações.”
Ética e GRH	Ética e Recrutamento&Seleção		E5:”... nunca tivemos situações eticamente reprováveis dentro da empresa, nunca desapareceu um lápis que fosse, nunca aconteceram coisas negativas a esse ponto e eu penso que sendo uma empresa de 40 pessoas, que isso já só por si traduz alguma preocupação que nós temos nesse aspeto do recrutamento.”
	Ética e Avaliação de Desempenho		E5:”... não está perfeitamente identificado uma metodologia para avaliar isso, é um bocado a percepção dos quatro sócios, daquilo que acham relativamente à capacidade de adaptação, de integração e companheirismo das próprias pessoas e isso traduz-se também num fator de ponderação que normalmente é uma recompensa que damos no final do ano em função do desempenho. Existem vários fatores de ponderação no desempenho da pessoa e um deles é a ética.”
	Ética e Despedimentos		E5:” Nunca houve nenhum despedimento por questões éticas, porque nunca registamos comportamentos éticos reprováveis dessa maneira...”
	Ética, prémios e benefícios		E5:” Sim, consoante a avaliação de desempenho atribui-se determinado prémio/recompensa...”
	Ética e Disciplina		E5:” ... que eu tenha conhecimento não.”
	Ética e Conflitos		E5:” Não... quer dizer há sempre, vamos lá ver, não posso dizer que não há divergência de opinião, de posição, mas os conflitos têm se lidado relativamente bem diariamente, com abertura...”
	Valores éticos		E5:” A honestidade, o companheirismo, o sentido de equipa... o sentido de equipa é muito importante... valores de honestidade, de transparência, de comunicação, de respeito, são essenciais...”
Dificuldades na implementação de práticas éticas		E5:”... a ética, a empresarial é um bocado isso, é a gente reconhecer o que é que está bem o que é que está mal, sem reservas e sem a presunção de que nunca fazemos nada de errado, toda a gente faz coisas erradas, há os que admitem e outros que não...”	

Fonte: elaboração própria.

Anexo 8 - Categorias e subcategorias de empresas de tipo predominantemente *lean production* e a sua posição perante a Ética Empresarial

Categorias	Subcategorias	Subcategorias	Excertos
Tomada de decisão ética na organização	Instrumentos de orientação de comportamentos éticos	Códigos de Ética	E1: “Temos um código de ética o qual é partilhado com todos os colaboradores, inclusivamente é entregue a todos na Formação de Acolhimento.” E8: “Não existe um código de ética na empresa.”
		Outros elementos	E2: “Não, não temos. Código da ética sim e o nosso regulamento interno também aborda essa questão, aliás o nosso próprio contrato de trabalho atualmente também.” E3: “...regulamento interno, temos também uma participação muito ativa junto dos representantes para a saúde e segurança.” E8: “...através de formação comportamental também é possível a gente moldar as pessoas para atingirem os objetivos pretendidos.”
	Práticas de decisão ética na organização	Existência de incentivos	E1: “Temos uma ferramenta de PMP – <i>Performance Management Process</i> que além de objetivos quantitativos integra também desenvolvimento de competências comportamentais.” E3: “...não claro que não... porque o ter comportamentos éticos é uma exigência, deverá ser a norma e não a exceção, nós temos é podemos é penalizar o comportamento antiético, agora premiar o

Tomada de decisão ética na organização	Práticas de decisão ética na organização		comportamento ético não...”
		Existência de punições	E3: “Através dos meios que estão à nossa disposição, os meios legais... de regime disciplinar do que pode decorrer da quebra do código de ética e do código de conduta que está divulgado junto dos colaboradores. Com processos disciplinares e com tudo que o código de trabalho prevê.” E10: “Regulamo-nos pela lei e o que está expresso no código de trabalho. Nenhum comportamento considerado desadequado ou antiético é bem-visto e tolerado.”
		Reputação e interação com os stakeholders	E3: “...junto dos nossos fornecedores procuramos ter um relacionamento justo, cumprir os prazos de pagamento da faturas, enfim, no fundo procuramos também ser uma empresa cumpridora, junto na relação que temos com os fornecedores.” E8: “E depois claro com todas preocupações que também já estão regulamentadas no que toca ao ambiente, somos uma empresa que se preocupa com o ambiente...” E10: “Cumprindo com a nossa Política de Qualidade e respeitando todos os compromissos com os nossos stakeholders, desde clientes, colaboradores até fornecedores. Cumprindo com todas as nossas responsabilidades ambientais e sociais.”

Fonte: elaboração própria.

Anexo 9 - Categorias e subcategorias de empresas de tipo predominantemente neotaylorista/neofordista e a sua posição perante a Ética Empresarial

Categorias	Subcategorias	Excertos
Ética E GRH	Ética e Recrutamento&Seleção	E4: “em termos de ética não faço distinção nenhuma a nível de pessoas (...), acho que devemos ser todos integrados...” E6: “Tentamos selecionar dentro daquilo que serão o nosso leque de candidatos, os melhores candidatos...”
	Ética e Avaliação de Desempenho	E4: “...neste momento ainda não existe, mas vamos começar a fazer e vamos colocar algumas questões em termos de comportamento de ética e conduta no sentido de perceber se as pessoas correspondem aquilo que é esperado...” E6: “Atualmente não é realizada na empresa formalmente. Informalmente, quando fazemos os aumentos salariais uma vez por ano (...) é analisado o desempenho dos colaboradores...”
	Ética e Despedimentos	E4: “...nos despedimentos no caso das demissões é isso que fazemos... falamos com a pessoa previamente, explicamos a pessoa o que se está a passar. Quando são em pessoas que vão embora por iniciativa própria, faço sempre entrevista de saída (...) para a própria pessoa dar inputs de melhoria para a empresa...” E6: “(...) Eu estou aqui há cinco anos e posso-lhe dizer que provavelmente despedimos dois colaboradores durante o período experimental foi mesmo por uma questão de assiduidade...”
	Ética, prémios e benefícios	E4: “...temos seguro e saúde, não para todos os profissionais, mas para todos os diretores e administradores. Temos estacionamento para toda a gente, cá dentro, das instalações... estabeleci protocolos com várias entidades nas redondezas...” E4: “...depois temos também seguro de saúde, temos o telemóvel para alguns colaboradores, temos computador...” E6: “A empresa, tem um prémio que é dado mas só mesmo a nível de chefias, de chefes de departamento. A empresa depois tem é um seguro de vida que é dado a todos os colaboradores que estão efetivos. E tem um seguro de saúde que aí sim abrange a totalidade

Ética E GRH		dos colaboradores da empresa... inclusivamente os estagiários.”
	Ética e Disciplina	E6: “Não se tem verificado nenhuma dessas situações na empresa.”
	Ética e Conflitos	E4: “... muitas das vezes é falta de comunicação...” E6: “... se existe um problema ou surge um problema um conflito entre colegas ou colegas e chefias, isso é resolvido dentro do departamento de recursos humanos e até com a administração da empresa (...) para depois tomar medidas que sanem esse mesmo conflito...” E6: “Isso há sempre um bocadinho, o que não significa que sejam problemas muito graves...”
	Valores éticos	E4: “...a parte da comunicação, a parte da gestão de equipas, a resiliência também é importante, a gestão de pessoas...” E6: “...tem de ser uma pessoa responsável e que demonstre alguma lealdade para com a entidade patronal onde está inserido.”
	Dificuldades na implementação de práticas éticas	E4: “...as empresas estão tão focadas na produção, nos objetivos e nos resultados, nos lucros que muitas vezes deixam por terra a parte da ética e a parte da gestão dos recursos humanos (...) e essa é a maior dificuldade, é fazer ver aos diretores e aos responsáveis da área, que também às vezes para chegar aos resultados, a ética tem de estar presente e muitas vezes com a ética conseguimos atingir mais facilmente os resultado do que com outro tipo de atitude.”

Fonte: elaboração própria.

Anexo 10 - Categorias e subcategorias de empresas de tipo predominantemente de estrutura simples/tradicional e a sua posição perante a Ética Empresarial

Categorias	Subcategorias		Excertos
Tomada de decisão ética na organização	Instrumentos de orientação de comportamentos éticos	Códigos de Ética	E7: “Não, não temos códigos de ética.” E9: “Código de Ética não.”
		Outros elementos	E7: “Não existem instrumentos formais e explícitos, mas nenhum comportamento incorreto e antiético é tolerado e aceite por nós, seja pelos sócios ou por outro empregado.” E9: “Todas as atividades seguem os princípios legais e regras dos nossos manuais de acolhimento; dos contratos e código de trabalho.”
	Práticas de decisão ética na organização	Existência de incentivos	E7: “Não se recompensam comportamentos éticos, mas incentiva-se ao máximo esses comportamentos, nem que seja pelo exemplo dado por mim e pelo meu sócio, através do tratamento e cuidado dado ao cliente, aos fornecedores, a todos os serviços que temos e na própria relação com os empregados.” E9: “Não desenvolvemos programas de incentivo à ética.”
		Existência de punições	E7: “Todos os comportamentos menos corretos são chamados à atenção na hora e são punidos dependendo da sua gravidade.” E9: “Procedimentos legais.”
		Reputação e interação com os stakeholders	E7: “Sendo o nosso lema servir bem o cliente, temos construído a nossa reputação com o tempo e com a nossa dedicação e trabalho. O fato de não mentirmos ou enganarmos o cliente, de cumprirmos com a nossa palavra e as nossas obrigações enquanto entidade patronal faz com que todas as pessoas com quem trabalhamos confiem em nós e nos nossos serviços.” E9: “Sabemos que para atingir os elevados níveis de qualidade (...) temos de promover políticas humanas geradoras do bem-estar dos nossos colaboradores. Essas políticas passam por condições físicas de trabalho adequadas, por uma formação assertiva e estimuladora, mas sobretudo por uma autonomia com responsabilização...”

Fonte: elaboração própria.