



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A ÉTICA EMPRESARIAL EM PORTUGAL

ESTUDO DE CASO NO SETOR DA AVIAÇÃO

LIANE SOFIA MARTINS MOLEIRO

Outubro - 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A ÉTICA EMPRESARIAL EM PORTUGAL

ESTUDO DE CASO NO SETOR DA AVIAÇÃO

LIANE SOFIA MARTINS MOLEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

Outubro - 2017

Resumo

Para acompanharem o contínuo processo evolutivo e simultaneamente alcançarem os seus próprios objetivos organizacionais, as empresas possuem as suas próprias políticas de desenvolvimento e tomam decisões que, por vezes, podem não cumprir certos parâmetros considerados éticos dentro de conceitos e regras universais.

Nos primórdios da década de 1990, os conceitos de *ética* e *responsabilidade social* começaram a tornar-se parte da agenda empresarial internacional, deste modo, o objetivo do presente trabalho consiste, em analisar detalhadamente em que medida a empresa em análise acompanha e integra uma agenda que se insere nos padrões considerados éticos. Para responder a esta questão global será efetuada uma revisão da literatura baseada numa análise da ética empresarial, enquanto campo da ética aplicado às empresas.

Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas a colaboradores de uma empresa no setor da aviação em Portugal. O tratamento dos dados foi realizado através do método de análise de conteúdo com recurso ao *software* MaxQDA.

Concluiu-se que os colaboradores estão satisfatoriamente dentro do significado de ética empresarial, assim como o departamento de recursos humanos também possui algumas preocupações a esse nível, mais precisamente em termos de medidas não discriminatórias, contudo este último possui sérias lacunas no que respeita à implementação do código de ética.

Palavras-chave: Ética empresarial, gestão de recursos humanos, código de ética, setor da aviação.

Abstract

To follow the continuous evolutionary process and simultaneously achieve their own organizational goals, companies have their own development policies and make decisions that may sometimes fail to meet certain parameters considered ethical within universal concepts and rules.

In the early 1990s, the concepts of ethics and social responsibility became part of the international business agenda, in this way the goal of the present research is to analyze in detail the extent to which the company under analysis attends and embody an agenda that falls within ethical standards. To answer this global question was written a review of the literature based on an analysis of business ethics, as a field of ethics applied to corporations.

Ten semi-directives interviews were carried out with employees of a company in the aviation sector in Portugal. The data treatment was done through the content analysis method using the MaxQDA software.

It was concluded that the employees are reasonably within business ethics meaning, the human resources department has also some concerns at this level, specially in terms of non-discriminatory measures, although that department has serious shortcomings regarding the implementation of the code of ethics.

Keywords: Business ethics, human resource management, code of ethic, aviation sector.

Agradecimentos

Quero agradecer, em primeiro lugar, à professora doutora Rita Martins de Sousa, que aceitou orientar a minha dissertação, por todo o seu conhecimento, apoio, paciência e disponibilidade.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe e avó, pela força que sempre me deram em tudo, e que foi essencial para a realização deste trabalho e de todo o meu percurso académico.

À empresa que aceitou cooperar e disponibilizou os seus colaboradores, pois foi bastante importante dado a dificuldade deste tipo de colaboração.

Quero agradecer a todos os professores do curso, por todo o seu conhecimento, bom relacionamento com os alunos e gosto em lecionar.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os colegas do curso que trabalharam comigo e fizeram parte desta minha jornada.

Muito obrigada!

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Revisão da Literatura	2
2.1 Em torno dos conceitos de Ética e Responsabilidade Social	3
2.2 Enquadramento Histórico Internacional.....	6
2.3 Enquadramento Histórico Nacional.....	9
2.4 A Formalização da Ética Empresarial	10
2.5 A Organização Ética e a Gestão de Recursos Humanos	14
Capítulo III – Metodologia	18
3.1 Opções Metodológicas	18
3.2 Caracterização da Amostra.....	20
Capítulo IV - Análise e Discussão dos Resultados.....	22
Capítulo V - Conclusões, Limitações e Sugestões	30
Referências bibliográficas	33
Anexos.....	39
Anexo I - Guião da Entrevista	39
Anexo II - Caracterização dos Entrevistados	41
Anexo III – Segmentos Extraídos – Chefia Intermédia.....	42
Anexo IV – Segmentos Extraídos – Profissional de Recursos Humanos.....	43
Anexo V – Segmentos Extraídos – Staff.....	45

Lista de Acrónimos

EUA - Estados Unidos da América

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ONU - Organização das Nações Unidas

RH - Recursos Humanos

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

Lista de Tabelas

Tabela I – Caracterização dos entrevistados da empresa X

Tabela II – Segmentos Extraídos da Chefia Intermédia

Tabela III – Segmentos Extraídos da Profissional de Recursos Humanos

Tabela IV – Segmentos Extraídos dos colaboradores (Staff

Capítulo I - Introdução

No final do século XX, os conceitos de *ética* e *responsabilidade social* tornaram-se presentes na sociedade em geral, obrigando as empresas a observarem e a refletirem acerca dos seus próprios métodos e comportamentos de um ângulo ético e socialmente responsável (Almeida, 2010). Segundo Vogel (1991) e Stevens (1994) esse interesse adveio de casos reportados e tornados públicos durante as décadas de 1970 e 1980 relacionados com ações consideradas ilegais e não éticas de numerosos executivos.

Desta forma, na América do Norte e na Europa, a *ética empresarial* e áreas como a *Responsabilidade Social Empresarial* (RSE) desenvolveram-se ao longo destes últimos anos (Melé, 2008).

A ONU demonstrou esta preocupação através da emissão de documentos que visavam o cumprimento de regras e comportamentos considerados importantes. Estes documentos denominados de “Códigos de Ética e de Conduta” são relevantes para as organizações em termos formais, contudo, isoladamente não garantem que estas possam ser consideradas éticas. As organizações têm também de adotar políticas, visão, missão, e essencialmente uma cultura organizacional que suporte tais códigos.

O objetivo deste trabalho é a análise de diferentes dimensões relacionadas com a Ética Empresarial em Portugal, nomeadamente: definir o que as empresas entendem por uma gestão empresarial ética; analisar o tipo de medidas éticas implementadas, assim como a sua receção e cumprimento; analisar o papel da gestão de recursos humanos (GRH) na adoção de comportamentos éticos nas organizações; avaliar em que medida os comportamentos éticos dentro da organização ajudam à sua difusão fora da organização.

Neste sentido podem formular-se as seguintes questões: (1) Qual a perceção das empresas de uma gestão empresarial ética? (2) A gestão de recursos humanos das

empresas segue parâmetros éticos? (3) Os códigos de ética são utilizados de forma a serem um instrumento de adoção de uma cultura organizacional ética? (4) Uma gestão empresarial ética contribui para uma mudança de valores e conduta dos colaboradores dentro e fora da organização?

A metodologia escolhida é de carácter qualitativo tendo-se aplicado entrevistas semiestruturadas a diversos colaboradores de uma empresa no setor da aviação em Portugal.

Depois desta introdução, no capítulo *II* realiza-se uma revisão da literatura baseada nos conceitos a trabalhar, designadamente: ética empresarial, ética e responsabilidade social, gestão ética de recursos humanos, formalização da ética nas empresas. Neste capítulo, acrescenta-se igualmente um enquadramento histórico internacional e nacional atendendo à escassez de estudos sobre esta temática, no setor da aviação, e da necessidade sentida de entender quais as organizações que em Portugal têm tido como missão acompanhar práticas éticas e de responsabilidade social. No capítulo *III* explica-se a metodologia adotada, e realiza-se a discussão dos resultados. A conclusão incluirá as respetivas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Capítulo II - Revisão da Literatura

“Cuidamos “naturalmente” de nós e dos outros, pelo simples facto de existirmos-com-o(s)-outro(s)-no-mundo. (...) todo o ser humano (...) independentemente das suas diferenças e da sua singularidade própria, é um ser ético”
(Perdigão, 2003: 485).

2.1 Em torno dos conceitos de Ética e Responsabilidade Social

A ética possui diversas abordagens, pelo que se pode definir como um “conjunto de princípios ou valores morais” que se foca no indivíduo (Treviño e Nelson, 2011: 17). Pode também definir-se como um conjunto de “princípios, normas e padrões comportamentais que governam um indivíduo ou grupo” incorporando assim regras de conduta (Treviño e Nelson, 2011: 17).

Wunenburger (1993 *apud* Mercier, 2003) define também o conceito por meio de duas vertentes. A primeira, afirma ser uma ciência relacionada com a conduta e os costumes, a segunda debruça-se sobre um conjunto de regras de conduta, baseadas na distinção entre o bem e o mal, compartilhadas por uma determinada sociedade. Desta forma, o conceito interliga-se ao de *moral*, na medida em que o objeto de estudo da ética é a moral (Joyner e Payne, 2002; Rojot, 1992 *apud* Mercier, 2003).

O termo moral supracitado acarreta valores pessoais e não pode ser compreendido com base apenas em decisões consideradas boas ou más, a moral é sobretudo um termo normativo utilizado para descrever uma ação que está correta e é adequada com base em padrões morais dos indivíduos, sendo por isso, a contextualização da ética (Griesse, 2003; Hernandez, 2008).

Para os indivíduos, os valores são crenças essenciais como a honestidade, a justiça e o respeito, que determinam a sua conduta nas mais diversas situações e contextos (Treviño e Nelson, 2011). Os valores pessoais advêm da inserção dos indivíduos em grupos específicos, como a comunidade e a família, que por sua vez são influenciados pela educação, formação, experiência pessoal e profissional (Maclagan, 1998). Para a organização, os valores são crenças partilhadas que visam criar um sentido comum entre os colaboradores, assim como transmitir a identidade da organização. No entanto, esta

não é um sistema isolado, isento de influências externas, uma vez que os indivíduos trazem consigo valores sociais para dentro da organização impactando, conseqüentemente na ética empresarial existente (Maclagan, 1998; Treviño e Nelson, 2011). Por sua vez, a sociedade possui valores partilhados e expectativas acerca do mundo dos negócios. Entre eles encontram-se valores como: diferenças interculturais, a honestidade, a justiça e a confiança (Treviño e Nelson, 2011).

Neste âmbito, é fundamental mencionar que toda a cultura possui uma ética incorporada, isto é, os princípios morais universais devem estar em concordância com os diferentes contextos culturais, tendo em conta que cada cultura se distingue de diversas formas, por exemplo, em termos de desenvolvimento económico, ciência e tecnologia (Bowie, 1990 *apud* Hall, 1993; Solomon, 2004). Cabe, neste sentido, aos líderes das empresas a conservação ou a realização de mudanças na cultura organizacional de forma à sua adequação contextual (Treviño e Nelson, 2011). Uma vez que a cultura organizacional está intimamente relacionada com o comportamento ético (ou não) das empresas sendo maioritariamente refletida nos comportamentos dos superiores e dos colegas na organização, é importante referir que as práticas éticas em vigor na indústria ou na profissão, o clima moral e a política formal da sociedade, a necessidade financeira pessoal, entre outros, são fatores que também contribuem para comportamentos éticos (ou não) dentro da organização (Mercier, 2003). Assim sendo, alguns autores defendem que, quanto maior a inclusão consciente da ética nas organizações, maior será a propensão para comportamentos éticos na sociedade (Joyner e Payne, 2002).

A ética empresarial estuda a conduta e a tomada de decisão organizacional e analisa as suas conseqüências nos indivíduos e na sociedade em geral, baseando-se na aplicação

das noções de princípios, valores, e fundamentos presentes no conceito de ética no contexto empresarial (Almeida, 2010).

Neste sentido e segundo Sison (2000: 151) “*a ética empresarial não é uma tática, mas sim uma cultura*”. Significa isto que uma cultura ética consiste numa estrutura multisistémica que integra sistemas formais e informais. O sistema formal inclui a liderança executiva, o sistema de recrutamento e seleção, políticas, formação, gestão de desempenho, autoridade e processos de tomada de decisão; por sua vez o informal inclui normas, rituais, histórias e linguagem (Treviño e Nelson, 2011).

A responsabilidade social empresarial (RSE) pode ser caracterizada por comportamentos socialmente responsáveis do ponto de vista ético, pelo que uma empresa pode obter lucro ao mesmo tempo que respeita a lei e atua de forma ética e socialmente responsável (Carroll, 1999 *apud* Kolk, 2016).

Existem diversas definições de RSE, no entanto em todas elas se encontram noções de ética, preocupação com os *stakeholders*, gestão organizacional, sustentabilidade e humanitarismo (Almeida, 2010).

Segundo Carroll (1991) a RSE inclui quatro responsabilidades sociais, nomeadamente a responsabilidade económica, a legal, a ética e a filantrópica, dispostas em forma de pirâmide. A responsabilidade económica encontra-se na base da pirâmide e respeita principalmente à produção de bens e serviços de forma a gerar lucro da qual as outras responsabilidades dependem; a responsabilidade legal refere-se ao cumprimento de leis e regulamentos governamentais; por sua vez as responsabilidades éticas incluem questões de justiça, respeito e a proteção dos direitos morais de todos os *stakeholders* (acionistas, funcionários, consumidores e comunidade); por último, e ocupando o topo da pirâmide, as responsabilidades filantrópicas englobam contribuições de propósitos

comunitários e outras ações voluntárias da empresa para com a sociedade, não sendo, no entanto, uma obrigatoriedade do ponto de vista ético (Carroll, 1991).

De um modo amplo, a RSE foca-se também em questões como a proteção ambiental, a corrupção, a segurança e saúde no trabalho, a inclusão de minorias, entre outras (Kolk, 2016).

A Comissão Europeia (2001) compreende igualmente a RSE como preocupações sociais e ambientais que as empresas incorporam nas suas atividades e relações com os *stakeholders*, aludindo que ser socialmente responsável implica não só o cumprimento das normas legais básicas, mas também atuar nas dimensões de bem-estar do capital humano, da comunidade e do meio ambiente.

Segundo declarações expressas da ONU estas questões são tidas como obrigações morais, principalmente no que concerne ao respeito, proteção e concretização dos direitos humanos, estando estes últimos no âmago da RSE (Kolk, 2016).

Em suma, os conceitos de valores, ética, moralidade e responsabilidade social empresarial estão relacionados e são interdependentes (Joyner e Payne, 2002).

2.2 Enquadramento Histórico Internacional

Como já se referiu a partir da década de 1980, as dimensões éticas, ambientais e sociais das empresas, frequentemente denominadas como responsabilidade social empresarial (RSE) incitaram a uma série de mudanças nas organizações (Griesse, 2003; Kolk, 2016). Neste sentido, e enquanto conceitos aplicados, a ética e a responsabilidade social tiveram historicamente diversas evoluções, podendo referir-se que nos Estados Unidos da América (EUA), um elevado número de escolas de administração de empresas,

nos finais do século XIX já integravam o estudo de valores morais e éticos nos seus programas (Maclagan, 1998). Simultaneamente, no Reino Unido, existia uma tentativa de melhorar as condições de trabalho existentes através de comportamentos considerados moralmente aceitáveis (Maclagan, 1998). Este esforço inicial devia-se à existência de uma forte resistência entre os diretores e gestores das empresas em abranger as responsabilidades éticas e sociais, além das jurídicas e legais, pela convicção de que a única responsabilidade da organização deveria situar-se no retorno financeiro aos acionistas (Carroll, 1991).

No século XX o conceito de ética tornou-se cada vez mais aplicado pelas empresas. Em 1909, nos EUA, por exemplo, foi decretado que as empresas seriam responsáveis quer pelas suas ações, quer dos seus trabalhadores (Sison, 2000). Com o crescimento das empresas, a sociedade começou a exigir cada vez mais qualidade a nível laboral, salarial e maior clareza nas interações internas (Almeida, 2010). Os problemas éticos mais recorrentes diziam respeito a questões de justiça processual, como por exemplo, a exploração de trabalhadores ou subornos, tendo, por isso, os departamentos responsáveis pela gestão de pessoal aprimorado o cumprimento das leis e dos direitos civis na década de 1960 (Abend, 2016; Sloan e Gavin, 2010). Foi, então, em torno da década de 1970 que nasceu o conceito de ética empresarial (Sison, 2000).

Paralelamente, a GRH ia evoluindo, pelo que entre 1960 e 1970, nos EUA, os responsáveis de Recursos Humanos (RH) passaram a garantir não só o cumprimento da legislação relativa à igualdade e justiça laboral, mas também a existência de práticas justas e não-discriminatórias do ponto de vista processual relacionadas com questões de nacionalidade, sexo, idade, religião, raça, entre outras (Sloan e Gavin, 2010). Foi também nesta altura, entre as décadas de 1970 e 1980, na América do Norte, que houve um

desenvolvimento mais acentuado na criação de códigos de ética pelas próprias empresas, embora estas já estivessem sensibilizadas para o cumprimento de códigos externos (Brooks, 1989). Exemplo desses códigos externos, são os de diversas entidades profissionais e reguladoras, como é o caso do “Código de Conduta das Nações Unidas para as Empresas Transnacionais” que influencia diretamente os códigos internos das organizações e cujas negociações para a sua formulação começaram nos finais da década de 1970, e tendo sido o respetivo projeto criado em 1983 (Brooks, 1989; Cardia, 2016; Sauvant, 2015).

Consequentemente, e no decorrer do mesmo século, foram surgindo diversos organismos legislativos que impulsionaram fortemente a ética empresarial nos EUA e visavam sobretudo a proibição de ilegalidades referentes a comércios, serviços, abuso de informações confidenciais e qualquer tipo de discriminação nas práticas de recursos humanos, assim como a promoção da proteção e segurança dos trabalhadores e do meio ambiente, nomeadamente: *Equal Employment Opportunity Commission* de 1965; *Occupational Safety and Health Act* de 1970; *Foreign Corrupt Practices Act* de 1977; *Insider Trading Sanctions Act* de 1984 e *Environmental Protection Act* de 1995 (Sison, 2000; Stevens, 1994).

Posteriormente, com um intervalo de uma década, o interesse pela ética difundiu-se também pela Europa, pelo que a partir de 1980 foram formados as seguintes revistas e associações: *Journal of Business Ethics*; *Business Ethics: A European Review*; *European Business Ethics Network*; *The International Society of Business; Economics and Ethics in the Public Service: An International Network* (Maclagan, 1998).

Especificamente na Europa, e no que respeita à RSE, esta adquiriu maior visibilidade na Comissão Europeia através do “Livro Verde da Comissão sobre a RSE”

em 2001, no entanto já havia chegado na década de 1990 pela “Rede Europeia de Empresas para Coesão Social” (1996) com o objetivo de combater a exclusão social, denominada de “CSR Europe” em 2000 com o propósito de incentivar as empresas a se tornarem líderes mundiais em competitividade sustentável e bem-estar social (Abreu, David e Crowther, 2005, Kinderman, 2013).

2.3 Enquadramento Histórico Nacional

Portugal não ficou indiferente ao novo enquadramento internacional, pelo que em 1994 foi criada a primeira empresa portuguesa (e uma das primeiras na Europa) a abordar a temática da ética e responsabilidade social. Denominada de “Sair da Casca” a empresa exerce consultoria em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social possuindo como objetivo a transformação das empresas e do seu papel perante a sociedade¹.

Anos mais tarde, em 2000, através da união de várias empresas dedicadas ao desenvolvimento da RSE, foi criada a associação sem fins lucrativos denominada de “Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Organizacional” (GRACE), da qual fazem parte, atualmente, mais de 100 empresas associadas².

Ainda em março do mesmo ano realizou-se a Cimeira Europeia de Lisboa, que juntamente com a promulgação do Livro Verde sobre a RSE no ano seguinte, em 2001, impulsionou o contínuo interesse das empresas pela responsabilidade social em Portugal (Conde, Vázquez e Marques, s.d).

Em 2002, ergueu-se também outra corporação, a “Associação Portuguesa de Ética Empresarial” (APEE)³ que desde então tem vindo a exercer uma forte orientação no que diz respeito à normalização da ética e da responsabilidade social em Portugal, tendo

criado referenciais a nível nacional nas seguintes vertentes: (1) sistemas de gestão de responsabilidade social, no que diz respeito a requisitos de utilização e implementação (2008/2010); (2) implementação da ética nas organizações, designadamente o processo de elaboração e implementação de códigos de ética, nomeadamente, a *Norma Portuguesa de Ética nas Organizações* (2007/2010) e (3) organizações *family-friendly*, concretizada na *Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis* (2014/2016)⁴.

Por fim refira-se que no “Ranking das empresas mais éticas do mundo” do *Ethisphere Institute*⁵, Portugal encontra-se desde 2011 representado pela Sonae, posteriormente no ano de 2012, junta-se a esta a EDP e a Portugal Telecom. Em 2016 a EDP continuava no ranking, mas agora como única empresa portuguesa.

2.4 A Formalização da Ética Empresarial

A ética empresarial tem demonstrado ser uma preocupação crescente em todo o meio organizacional e na sociedade (Raiborn e Payne, 1990). Na base deste desenvolvimento da ética nas organizações existe o denominado “contrato social empresarial”, que consiste na relação entre a organização e a sociedade, na qual a primeira pode prosseguir com os seus objetivos empresariais, desde que respeite a sua responsabilidade para com a sociedade (Brooks, 1989).

As empresas possuem, assim, deveres fiduciários para com três grupos distintos: a sociedade, a própria empresa (proprietários, credores) e os consumidores, pelo que é importante que estas formalizem a sua ética empresarial num documento de referência partilhado por toda a organização, no qual constam de forma escrita, os seus valores e comportamentos éticos exigíveis, regras e questões legais (Mercier, 2003; Payne, Raiborn

e Askvik, 1997; Raiborn e Payne, 1990). Os códigos de ética são um dos principais meios de formalização dos compromissos éticos das organizações e um dos modos de orientação do comportamento dos colaboradores, uma vez que do documento fazem parte modos de atuação expectáveis em diversas situações (Brooks, 1989). Neste sentido um código de ética/conduita abrange premissas éticas destinadas aos funcionários assim como a outros *stakeholders*, tanto internos como externos à organização, cujo objetivo primordial é orientar a conduta dos mesmos numa direção ética (Kaptein, 2004; Schwarz, 2002; Stevens, 1994).

Um código de ética deve ser, por isso, um documento formal praticável, útil e redigido de forma clara sustentado em características como a clareza, a abrangência e a exequibilidade, não devendo ser nem demasiado abstrato e genérico nem demasiado específico (Chandler, 1994 *apud* Bilhim, 2014; Raiborn e Payne, 1990).

O inquérito “*Conference Board*” de 1987 que inquiriu mundialmente 300 empresas multinacionais, propõe um conjunto de quesitos éticos que devem constar num código internacional de conduta, nomeadamente conflitos de interesses, assédio sexual, privacidade dos colaboradores, subornos a colaboradores, questões ecológicas e proteção ambiental, direitos humanos, denúncias e cumprimentos legais (Brooks, 1989 *apud* Payne *et. al.*, 1997).

Segundo Schwartz (2002) um código de ética possui quatro fases de desenvolvimento essenciais à sua viabilidade.

Para este autor, os códigos devem possuir normas morais que possam ser consideradas universais, devendo por isso ser aceites universalmente. Este refere-se, assim, aos seis padrões morais universais que devem constar na primeira fase de desenvolvimento de um código - *o conteúdo* – nomeadamente, a confiabilidade, o respeito

pelos direitos humanos, a imparcialidade, a responsabilidade, o cuidar (evitar danos), e a cidadania (cumprimento de leis e proteção do meio ambiente). Neste sentido, todas as premissas contidas neste, quer digam respeito aos colaboradores, fornecedores ou à própria empresa, devem obedecer de forma clara e inequívoca a esses padrões, assim como serem compreensíveis e realizáveis (Schwarz, 2002).

A segunda fase, denominada de *criação/elaboração* deve permitir o envolvimento de todos os colaboradores no desenvolvimento do código, por forma a que estes tenham a oportunidade de dar sugestões (Schwarz, 2002). Um estudo realizado por Cherman e Tomei (2005) concluiu que, os valores éticos promulgados pelos códigos de ética, apenas surtem o efeito prático desejado quando existe colaboração dos funcionários na construção desses mesmos valores. Somente desta forma, as premissas pertencentes aos códigos, principalmente os princípios de respeito e justiça, auferem legitimidade para serem cumpridos e tornarem-se parte da cultura da organização por meio de um processo contínuo de criação da ética empresarial (Cherman e Tomei, 2005; Schwarz, 2002).

Por sua vez, na terceira etapa, a *implementação*, o autor sugere que é necessário que o código seja distribuído pelos funcionários no momento da entrada destes na empresa, e posteriormente circular de forma ocasional de modo a garantir que é corretamente compreendido. Todos os *stakeholders* internos e externos devem também ter conhecimento do código, estando este disponível externamente, assim como, deve existir formação de modo a esclarecer normas. Por último o apoio explícito da presidência, gestores e chefias da empresa é fundamental na sua implementação (Schwarz, 2002).

Na quarta e última fase - *a aplicação/administração* - o código deve ser justo, pelo que nenhum funcionário deve ser beneficiado ou prejudicado consoante a sua posição hierárquica, aquando, por exemplo, de uma violação das normas do código. Devem existir

formas de proteção dos funcionários em caso de obrigatoriedade de denúncias, como a confidencialidade e o anonimato, assim como, a aplicação do código deve ser monitorizada pela empresa, através de auditorias, de forma a garantir que este é cumprido (Schwarz, 2002).

Todas estas etapas integram valores e princípios que devem reger as atividades empresariais de modo a torná-las dignas de confiança e integridade, dotadas de honestidade, respeito e justiça, negócios justos que acarretem benefícios mútuos, cuidado e preocupação para com o melhoramento das condições laborais e desenvolvimento dos colaboradores, assim como responsabilidades para com a sociedade e o meio ambiente (Abend, 2016; Kaptein, 2004; Raiborn e Payne, 1990). As premissas, valores e princípios que integram os códigos são baseados nas diversas teorias e abordagens éticas, nomeadamente as deontológicas e teleológicas, o utilitarismo de John Stuart Mill (consequencialismo), a ética kantiana, a teoria da justiça de John Rawls, a ética das virtudes aristotélicas e os deveres *prima facie* de Ross, por exemplo, que em conjunto visam a harmonia entre os interesses empresariais e os dos respetivos *stakeholders* (Almeida, 2010; Arnsperger e Parijs, 2003; Donaldson, 1992; Hosmer, 1987; Meyers, 2011; Robinson, 2010; Silva de Sousa, 2013; Solomon, 2003).

A análise ética na GRH pode ser baseada na ponderação de cada teoria de forma a garantir tomadas de decisão e resolução de problemas de forma adequada e justa (Hosmer, 1987).

Além dos códigos de ética/conduta existem outros tipos de documentos éticos, nomeadamente: declarações de valores e princípios, manuais de boas práticas, missão, valores e credos, *newsletters*, entre outros, que funcionam como meios de formalização da ética nas empresas (Swiatkiewicz, 2008).

2.5 A Organização Ética e a Gestão de Recursos Humanos

As organizações têm tentado tornar-se gradativamente éticas e socialmente responsáveis (Sloan e Gavin, 2010). Esta conceção está inserida no que Kohlberg, na sua teoria do desenvolvimento moral, denomina de “organização ética emergente”, na qual a organização se esforça no sentido de equilibrar os lucros e a ética (Reidenbach e Robin, 1991). Segundo o mesmo autor uma organização apenas atinge o patamar de “organização ética” quando a cultura da empresa e todo ambiente interno é permeado e caracterizado pelos valores e princípios éticos sem qualquer esforço para que tal aconteça (Reidenbach e Robin, 1991).

Relativamente ao funcionamento interno das empresas, estas questões envolvem principalmente o desenvolvimento e formação, a saúde, a segurança e a gestão da mudança do capital humano, enquanto que questões relacionadas com o meio ambiente e ecologia prendem-se com preocupações com a gestão dos recursos naturais empregados nas atividades de produção (Comissão Europeia, 2001).

De forma a gerir correta e adequadamente estas práticas é necessária a existência, como menciona Carroll (1991), de uma gestão moral cujos gestores seguem estritamente normas éticas e adotam comportamentos e estilos de liderança considerados corretos e justos. Igualmente importante mostra-se a conciliação com a GRH já que esta possui contato direto com o capital humano das organizações. Como refere Stone (1998 *apud* Greenwood e Freeman, 2011) a GRH possui como função basilar orientar eficaz e estrategicamente as pessoas de forma não só a alcançar os objetivos organizacionais, mas também a satisfazer as suas necessidades.

A existência de medidas de formação e desenvolvimento de colaboradores, equilíbrio trabalho-família e lazer, equidade nas remunerações, gestão de carreiras, saúde

e segurança no trabalho, e o bem-estar geral são fatores determinantes na contratação e na retenção dos melhores colaboradores, não devendo também ser negligenciados do ponto de vista ético (Comissão Europeia, 2001; Dachler e Enderle, 1989; Greenwood e Freeman, 2011; Treviño e Nelson, 2011).

Uma gestão ética de recursos humanos envolve igualmente práticas de recrutamento e seleção que não excluam minorias étnicas, mulheres, pessoas com idade mais avançada, pessoas com deficiência, entre outras (Comissão Europeia, 2001).

Pode-se afirmar que se os gestores exigem dos trabalhadores comportamentos éticos, é imprescindível que concedam o exemplo e pratiquem a conduta ética que pretendem (Bilhim, 2014). Por exemplo, em qualquer situação que origine consequências negativas, problemas ou dilemas, como processos de *downsizing*, é sempre necessária uma análise ética da situação que deve ultrapassar a habitual abordagem financeira, jurídica e comportamental e incluir um estudo das consequências e respetiva justificação seguindo os princípios e os valores normativos de forma a auxiliar numa tomada de decisão correta e justa (Hosmer, 1987). É importante que exista, principalmente na resolução de problemas, uma abordagem de “pluralismo moral”, isto é, devem ser considerados diferentes pontos de vista, fundamentos e filosofias éticas que auxiliem na visualização e compreensão dos problemas de forma a conceber resoluções o mais unânime possíveis (Csillag, 2013).

De modo a conseguir estimular estes valores éticos em toda a organização, é importante que a GRH crie e incorpore um ambiente espontâneo de inclusão, de modo a que todos os funcionários adiram, não apenas pela existência de possíveis recompensas ou sanções inerentes a esses comportamentos, mas também de forma voluntária (Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella e Shani, 2015). Significa isto, criar um clima ético dentro da

organização que molda os comportamentos e as tomadas de decisão dos funcionários e incita o cumprimento de normas éticas (Bartels, Harrick, Martell e Strickland., 1998; Guerci *et. al.*, 2015). De referir que o clima ético pode ser definido como uma característica da organização que influencia a tomada de decisão empresarial e que é percebida pelos seus membros como práticas e comportamentos considerados éticos pelo que deve ser fomentado amplamente (Victor e Cullen, 1988 *apud* Bartels *et. al.*, 1998).

Uma empresa ética é aquela em que fazer as coisas “certas” não é uma obrigatoriedade, mas sim a sua essência enquanto empresa inserida na sociedade. No entanto, poucas são as organizações que se iniciam desta forma, pois geralmente as empresas desenvolvem *a posteriori* uma cultura que incentiva comportamentos éticos (Collier, 1998 *apud* Sloan e Gavin, 2010). É neste sentido que a GRH possui uma função importante, na medida em que auxilia e facilita o desenvolvimento desta cultura e pode incorporar práticas éticas no seio da organização (Sloan e Gavin, 2010).

Refira-se ainda que, para criar uma organização ética, a GRH por si só não tem esse poder, a iniciativa tem de surgir da gestão de topo que lidera toda a organização e apoia a GRH em todos os procedimentos, apenas assim esta última consegue desempenhar o seu papel adequadamente, atuando em três frentes: no desenvolvimento e implementação de práticas de RH que fomentam e incluem valores morais e éticos; na identificação e implementação das mudanças necessárias em toda a organização; e na criação de uma cultura que incentiva comportamentos éticos individuais que fomentam o compromisso da organização de se tornar inteiramente ética (Sloan e Gavin, 2010).

O que está subentendido nesta gestão ética de recursos humanos é a teoria dos *stakeholders*, que faz parte da discussão sobre a ética empresarial (Greenwood e Freeman,

2011). Esta teoria abrange uma visão de negócio que concebe valor para todas as partes interessadas (*stakeholders*) com o intuito de desenvolver uma sociedade em que todos possuem igual liberdade (Rawls, 1971 *apud* Freeman, Wircks e Parmar, 2004). Perspetiva assim, a existência de grupos de pessoas (*stakeholders*) que possuem relações de trabalho diretas e indiretas para com a empresa (proprietários, gerentes, colaboradores, acionistas e investidores, fornecedores, clientes, sociedade e meio ambiente) cujos interesses e necessidades são tão importantes quanto os da própria organização (Freeman, Rusconi, Signori e Strudler, 2012; Freeman *et. al.*, 2004; Greenwood e Freeman, 2011; Harrisson, Freeman e Sá de Abreu, 2015; Kaptein, 2004).

Neste sentido, uma GRH ética existe quando todas as partes interessadas estão envolvidas nessa gestão. Principalmente os colaboradores que trabalham diretamente na organização, segundo a teoria, devem ser tratados como fim em si mesmos e dignos de moralidade e respeito (Greenwood e Freeman, 2011).

Segundo Aguilar (1996 *apud* Almeida, 2010) a organização possui o estatuto de “ética” quando é respeitada e credibilizada por todos os seus *stakeholders*, e consegue equiponderar os seus próprios interesses com o de todas as partes interessadas, tendo em atenção as consequências das suas decisões.

Capítulo III – Metodologia

3.1 Opções Metodológicas

O objetivo global deste trabalho é a análise de diferentes aspetos relacionados com a Ética Empresarial em Portugal de modo a compreender em que medida a empresa portuguesa em estudo foi incorporando na sua gestão regras éticas.

Mais especificamente, o objetivo inclui:

- Definir o que a empresa entende por uma gestão empresarial ética;
- Analisar o tipo de medidas éticas que a empresa implementou, assim como, quando e em que circunstâncias foram implementadas;
- Avaliar o cumprimento dessas medidas;
- Analisar comportamentos éticos da gestão de recursos humanos da empresa;
- Avaliar em que medida uma gestão empresarial ética contribui para uma mudança de valores e condutas dos colaboradores dentro e fora da organização.

Para a concretização do estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa de investigação e o método escolhido foi a entrevista.

Tal método é considerado uma das técnicas mais enriquecedoras por requerer interação social entre o entrevistador e o entrevistado e permitir descodificar e compreender o pensamento, conhecimento, valores, visão de mundo e argumentos e experiências pessoais do entrevistado (Creswell, 2003; Fernández-Ballesteros, 2005;

Gonçalves, 2004; Hindle, 2004 *apud* Hlady-Rispal e Jouison-Laffitte, 2014; Holanda, 2006; Sánchez, 2012; Severino, 2014).

A tipologia da entrevista é semiestruturada, pois não sendo totalmente aberta, o entrevistado poderá falar e exprimir-se abertamente (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Para as entrevistas foi elaborado um guião que teve em consideração o enquadramento teórico estudado (ver anexo I). Algumas questões foram colocadas de acordo com a categoria de função – chefia, GRH e staff. Os dados recolhidos das entrevistas foram transcritos para documentos em *Word* e posteriormente introduzidos no *software* MaxQDA de modo a serem adequadamente analisados.

O tratamento dos dados obtidos através das entrevistas foi realizado através de análise de conteúdo.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005: 226) a análise de conteúdo “*permite satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis*” no caso de entrevistas, por exemplo, de onde advém informação complexa e de carácter detalhado e minucioso. Neste sentido, a análise de conteúdo possui duas funções primordiais complementares, nomeadamente, uma função de exploração do conteúdo em análise e uma função de prova confirmatória por meio de questões ou afirmações orientadoras suscetíveis de análise metódica (Bardin, 1977).

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é construída por três etapas essenciais, nomeadamente, a pré-análise, a averiguação do que foi recolhido e o tratamento dos resultados. A primeira caracteriza-se fundamentalmente pela contextualização das ideias primeiras por forma a enquadrar e organizar a análise futura, precisamente através da seleção do material a analisar, a definição dos objetivos do estudo

e a construção de diretrizes que servem de alicerces à respetiva interpretação; a segunda caracteriza-se pela análise integral do material recolhido para o estudo, que pode ser feita por meio de codificações; e por último, o tratamento dos resultados de forma significativa e válida (Bardin, 1977).

A análise de conteúdo debruça-se num conjunto de instrumentos metodológicos apensos ao discurso e à sua inerente multiplicidade do que é objetivo e subjetivo, podendo passar pela “análise de frequências fornecendo dados cifrados” e pela “extração de estruturas traduzíveis em modelos” fundamentada numa lógica dedutiva (Bardin, 1977).

O método dedutivo foi maioritariamente utilizado neste estudo e recorre a conceitos pré-estabelecidos ou teorias pré-existentes, que orientam e fundamentam a futura investigação e análise de dados (Quivy e Campenhoudt, 2005; Yin, 2003 *apud* Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Para a análise dos dados recolhidos, foi realizado, com o auxílio do *software* MaxQDA, um trabalho de codificação também denominado de análise categorial ou categorização, que consiste em criar categorias/códigos adequados que se agregaram a trechos/segmentos significativos, determinadas palavras ou frases, com o intuito de objetivar e atribuir significado racional aos elementos constituintes da informação em estudo (Bardin, 1977; Saunders *et al.*, 2009).

3.2 Caracterização da Amostra

De forma a alcançar o contributo pretendido para este estudo foi entrevistada uma empresa no setor da aviação em Portugal, cujo anonimato não permite a divulgação de qualquer tipo de dados sobre esta mesma empresa.

Esta é uma amostra não probabilística, do tipo intencional e casuística / por conveniência, pois caracteriza-se por possuir grande praticabilidade em casos exploratórios, deter pequena dimensão, considerável adequabilidade, ser de carácter aleatório e possuir facilidade de obtenção (Saunders *et al.*, 2009). No entanto, e apesar da sua falta de representatividade e de todas as limitações que estes tipos de amostra acarretam, a mesma mostrou-se profícua e foi ao encontro dos objetivos do estudo (Quivy e Campenhoudt, 2005).

A empresa X que opera em Portugal foi contactada por escrito e pessoalmente.

Foram realizadas dez entrevistas que tiveram uma média de dez a quinze minutos cada uma e foram realizadas, nomeadamente, a uma chefia intermédia, a um/a profissional de Recursos Humanos e a oito funcionários/as com diversas funções. Este estudo possui um número reduzido de entrevistas, devido à grande dificuldade de aceitação por parte das empresas do setor, no entanto afigura-se termos atingido o objetivo da investigação já que se trata de um *case-study*.

As informações recolhidas foram registadas por meio de transcrição direta das comunicações, e apesar de não ter sido possível a sua gravação em áudio, facilitou igualmente a compreensão, reflexão e análise das mesmas (Zanelli, 2002).

A caracterização da amostra encontra-se na tabela no anexo II e foi categorizada pelos seguintes tópicos: idade, sexo, habilitações literárias, área de formação e tempo de funções na mesma. Pelo que se pode constatar, a idade dos entrevistados está compreendida entre os 27 e os 50 anos, sendo que sete são do sexo feminino e três do sexo masculino. As habilitações literárias variam do 12ºano ao mestrado, detalhadamente, 3 pessoas com o 12ºano, 2 pessoas com a licenciatura e 5 pessoas com o mestrado, nas

mais diversas áreas de formação. O tempo de exercício de funções na empresa varia entre 2 meses e 14 anos.

A presente investigação seguiu critérios éticos, isto é, possuiu o consentimento informado dos/as entrevistados/as, assim como a confidencialidade e anonimato dos/as mesmos/as (Blaxter, Hughes e Tight, 1996 *apud* Bell, 2010).

Capítulo IV - Análise e Discussão dos Resultados

Inseridos os dados recolhidos das dez entrevistas no *software* MaxQDA, foram criados conceitos-chave que deram nome a categorias e subcategorias:

- Organização eticamente responsável
 - Cumpre a legislação
 - Parcerias com outras organizações de RS
- Gestão de Recursos Humanos e Ética
 - Adoção de medidas de inclusão e desenvolvimento
 - Tomadas de decisão
- Códigos de Ética
 - Elaboração
 - Reformulação
 - ✓ Razões
 - ✓ Por quem?
 - Implementação
 - ✓ Acessibilidade
 - Aplicação

- ✓ Medidas em caso de incumprimento
- ✓ Denúncias
- Benefícios
- Existência de outros documentos éticos
- Difusão de comportamentos éticos
 - Dentro da organização
 - Fora da organização

Estas categorias e subcategorias foram emparelhadas às respostas dos participantes.

Alguns desses segmentos encontram-se em formato tabela nos anexos III, IV e V.

Relativamente à categoria “Organização eticamente responsável” foi possível averiguar que três dos dez entrevistados consideram que uma empresa ética é aquela que apenas possui responsabilidades legais e que cumpre devidamente a lei, como se pode verificar no seguinte excerto:

“É uma empresa que tenta cumprir todos os códigos do trabalho e não foge disso.”
(Chefia)

Já os restantes além de referirem a obediência à legislação, mencionam a importância do cumprimento do código de ética, o respeito pelos direitos das pessoas, a preocupação com o futuro e o bem-estar dos colaboradores, o cuidado com o meio ambiente e o todo envolvente interno e externo da empresa, assim como aludem ao respeito pelos valores éticos no que se refere tanto aos colaboradores como ao público alvo.

“É uma empresa que respeita acima de tudo os colaboradores, que cumpre com as suas responsabilidades de uma forma interna e externa, tendo sempre uma visão de futuro e de bem-estar.” (RH)

Dentro desta categoria alguns entrevistados consideram que a empresa deveria possuir um melhor acompanhamento dos funcionários, transmitir confiança a estes, e que deveria existir um melhor relacionamento entre os funcionários apesar da empresa se ter tornado melhor ao longo dos anos.

A questão que deu origem à subcategoria “Parcerias com outras organizações de RS” foi colocada apenas à chefia e à profissional de RH, a primeira mencionou ter conhecimento de algumas parcerias da empresa com outras instituições apesar de não saber especificar, enquanto que a segunda não possuía qualquer conhecimento sobre o assunto.

Nesta primeira categoria verificou-se que menos de metade dos entrevistados relacionam a ética com o cumprimento da legislação ao passo que a maioria refere parâmetros que constam no conceito de empresa eticamente responsável mencionado por diversos autores referidos no capítulo anterior. Relativamente às parcerias com outras organizações houve grande divergência nas respostas obtidas.

Dentro da categoria “Gestão de Recursos Humanos e Ética” foi questionada a imagem que os entrevistados detêm do departamento de Recursos Humanos, pelo que se constatou que quatro dos dez entrevistados possuem uma imagem positiva, referindo que os profissionais de RH estão sempre disponíveis, acessíveis, que têm melhorado a sua comunicação com os funcionários e que fazem “um bom trabalho”.

“Tenho uma boa imagem deles, pelo menos sempre me atenderam muito bem.”

(Staff)

Estas opiniões estão em congruência com a resposta da profissional de RH, uma vez que esta considera que:

“(...) os funcionários têm uma boa imagem visto que somos pessoas muito acessíveis, disponíveis e tentamos sempre resolver de forma rápida e eficaz todos os assuntos que os levam lá” (RH)

No entanto, os restantes colaboradores entrevistados referem que existem aspetos a melhorar, como por exemplo, em termos de organização e um maior contato com os funcionários, já que por vezes apenas existe contato no momento de assinar o contrato, gerando neste último aspeto alguma contradição relativamente às declarações anteriores.

Na subcategoria “Adoção de medidas de inclusão e desenvolvimento” de colaboradores foi questionada a existência das seguintes medidas: práticas de recrutamento não discriminatórias de pessoas com deficiência, pessoas com idade mais avançada, de minorias étnicas, políticas *family friendly*, e formação e desenvolvimento de colaboradores. Pode-se aqui constatar que metade dos entrevistados afirmaram a existência de todas as medidas supracitadas, os restantes mostraram algumas incertezas relativamente a políticas *family friendly*, a minorias étnicas e a pessoas portadoras de deficiência. Contudo, a profissional de RH entrevistada, mencionou a existência de uma colaboradora invisual na empresa.

“A nível de recrutamento, abrangemos todas as pessoas que representem uma mais valia para a empresa (...). É uma empresa muito aberta em termos de oportunidades. Temos colaboradores de várias nacionalidades, inclusive uma rapariga invisual que trabalha no departamento de telefonistas.” (RH)

Na subcategoria nomeada de “Tomadas de decisão”, apenas dirigida à profissional de RH, apurou-se, que as decisões relacionadas com processos de recrutamento, avaliação de desempenho, prémios e benefícios, assim como conflitos entre chefias e subordinados estão todos a cargo do departamento de RH da sede da empresa, pelo que aquele

departamento de RH apenas resolve questões administrativas. Tal implicou não ter sido possível obter qualquer informação a este nível. Contudo, quando interpelado sobre o pedido de recrutamento de um candidato em detrimento dos outros, a resposta revelou-se negativa.

Pode-se concluir que nesta categoria cerca de metade dos entrevistados possuem uma boa imagem do departamento de RH da empresa. Todos eles confirmaram a existência de medidas de inclusão e desenvolvimento de colaboradores, apesar de alguns dos entrevistados não estarem tão conscientes da existência de algumas medidas em particular. No que se refere às tomadas de decisão não foi possível obter conclusões significativas.

Relativamente à categoria “Códigos de Ética” conseguiu-se verificar que todos os entrevistados possuíam conhecimento da existência de um código de ética na empresa. No entanto, a chefia e a técnica de RH afirmaram que o código existe desde a abertura da empresa, seis dos entrevistados não possuíam qualquer conhecimento de quando o código fora implementado e dois julgavam que este existia à cerca de três ou quatro anos. Destes dois últimos, um afirmou desconhecer a existência de dilemas éticos antes da implementação do código enquanto que o outro respondeu que os dilemas existentes haviam diminuído após a implementação.

Relativamente a se o código havia ou não sido reformulado, a chefia mencionou que tinha existido uma reformulação, mas não possuía conhecimento nem das razões nem se houve colaboradores da empresa consultados para esse efeito. Por sua vez, os restantes entrevistados não possuíam qualquer conhecimento relativo a este aspeto.

Na subcategoria da “Implementação” houve bastantes divergências sobre se o código teria sido dado a ler aquando da assinatura do contrato, pois, a técnica de RH e

três colaboradores do staff afirmaram que não, dois colaboradores não tinham a certeza e quatro (incluindo a chefia) asseguraram que sim. Mais se refere que todos os colaboradores afirmaram que o código também não circula periodicamente nem é dado a assinar em qualquer momento, e apenas quatro colaboradores (staff e chefia) mencionaram que o código estava disponível no escritório para ser consultado. Por sua vez, e relativamente à acessibilidade externa, cinco entrevistados (incluindo chefia e RH) sabiam que o código se encontra no site da empresa, enquanto que os outros cinco não tinham esse conhecimento.

No que diz respeito à “Aplicação” do código, foi questionado sobre o seu cumprimento e a quem é que os colaboradores se dirigiam em caso de conflitos ou situações eticamente questionáveis, pelo que na primeira, nove entrevistados mencionaram que no geral o código era cumprido, apenas um respondeu negativamente, e na segunda todos mencionaram a supervisão e os recursos humanos como sendo a quem se dirigem. Em termos de “Medidas em caso de incumprimento” relativas ao código de ética apenas dois colaboradores não tinham conhecimento de tais medidas, todos os restantes citaram que a infração do código acarretava repreensões por escrito e punições, no entanto, através de algumas respostas constatou-se que existe mistura de conceitos por parte dos entrevistados entre o que é o código de ética, o código do trabalho e as responsabilidades inerentes à função. Como exemplo disto encontram-se as seguintes respostas:

“Sim, existem responsabilidades que temos de ter em conta e que têm consequências. Por exemplo, os cartões que dão acesso às portas e o material que levamos connosco, é da nossa responsabilidade e somos sempre alertados para isso.” (Staff)

“Se infringirem o código do trabalho, o staff recebe punição por isso, porque vai contra o estipulado pela empresa e o esperado pela pessoa.” (Staff)

“Sim, por exemplo, um colega ficou suspenso por incumprimento de obrigações na sua função (...).” (Staff)

Relativamente às denúncias, cinco entrevistados (incluindo chefia e RH) referiram que estas eram anónimas, apenas um afirmou que não, e os restantes quatro não sabiam.

“Sim, é anónimo, temos um email para comunicação.” (Staff)

“Pela experiência que tenho acho que não é anónimo, por mais que se tente.” (Staff)

“Não sei se é anónimo, nunca fiz.” (Staff)

Foi também questionado sobre a existência de benefícios adjacentes a um código de ética, e verificou-se que todos os colaboradores consideraram que sim, os excertos seguintes permitem aferir isso:

“Acho que traz um melhor funcionamento da empresa a todos os níveis.” (Staff)

“Quando existe código as pessoas sabem à partida que não podem extrapolar certos parâmetros, mantém o profissionalismo, e a empresa tem mais cuidado com os direitos dos trabalhadores e vice-versa.” (Staff)

Em relação à existência de outros documentos éticos na empresa foi questionado à chefia e à profissional de RH se existia código de conduta do relacionamento com os *stakeholders*, pelo que se verificou que desconheciam tal facto. Foi também interrogado sobre a existência de missão, visão ou credo, a todos os colaboradores, tendo se constatado que sete entrevistados sabiam da existência dos mesmos, alguns destes não sabiam especificar, outros tinham lido no site e no código de ética, os restantes três não tinham qualquer conhecimento sobre o assunto.

“Estão mencionados dentro do código, o código faz referência a esses valores.”

(Staff)

“Existe no site, mas não sei especificar.” (Staff)

“Desconheço.” (Staff)

Nesta categoria constatou-se unanimidade no conhecimento sobre a existência do código de ética na organização, os seus benefícios e o facto de este não circular pelos trabalhadores. Verificou-se também que a maioria referiu o cumprimento do código, a adoção de medidas em caso de incumprimento e a existência de outros documentos éticos. Contudo, averiguaram-se divergências nas respostas obtidas, particularmente, no que se refere à data de implementação do código, à existência de dilemas éticos, questões relativas à implementação, a acessibilidade externa e ao anonimato de denúncias.

Por último, na categoria “Difusão de comportamentos éticos” houve opiniões bastante unânimes quando questionado se o código de ética facilitava a difusão de comportamentos éticos pelos colaboradores dentro da empresa, pelo que nove responderam afirmativamente, enquanto apenas um considerou que tal não acontece. A exemplo disso:

“Sim, gera comportamentos assertivos, de responsabilidade.” (RH)

“Sim, acho que é bom, porque assim os colaboradores absorvem o código e conseguem trabalhar melhor com a empresa.” (Staff)

“Nem por isso. Cada caso é um caso, as pessoas são diferentes, não somos nós que vamos mudar isso, vem de casa, aos 30 anos a pessoa já vem moldada. Podemos dar diretrizes, sensibilizar, mas alterar ou corrigir uma pessoa, isso não.” (Staff)

Por sua vez, na segunda subcategoria “Fora da empresa”, na qual foi questionado aos colaboradores se consideravam que o desenvolvimento de comportamentos éticos nas

empresas contribuía para comportamentos éticos dos trabalhadores fora da empresa, houve maior divergência nas respostas. Houve seis entrevistados que não demonstraram grandes dúvidas relativamente à influência positiva das práticas adquiridas dentro da empresa para fora da mesma, mencionando a mudança de comportamentos das pessoas, por sua vez houve dois colaboradores cujas respostas foram negativas, e outros dois que responderam com algumas dúvidas. A título de exemplo:

“No geral não, mas aqui houve coisas que eu reaprendi e levei para fora.” (Staff)

“Os comportamentos éticos dentro da empresa ajudam-nos a sermos melhores fora da empresa, acho que é uma mais valia”. (Staff)

*“Acho que as pessoas não aplicam no dia-a-dia esses comportamentos éticos”
(Staff)*

Nesta categoria houve bastante convergência nas respostas em relação à difusão de comportamentos éticos dentro da empresa, o mesmo já não se pode afirmar quando a questão se centrou na difusão dos comportamentos éticos fora da empresa.

Capítulo V - Conclusões, Limitações e Sugestões

Esta dissertação pretendeu dar resposta a questões relativas à ética empresarial em Portugal, através de um estudo de caso aplicado ao setor da aviação. Designadamente, analisar a perceção da empresa acerca de uma gestão empresarial ética, averiguar se a gestão de recursos humanos da empresa segue parâmetros éticos, verificar se o código de ética é utilizado como instrumento de adoção de uma cultura organizacional ética e por fim, se uma gestão empresarial ética contribui para uma mudança de valores e conduta dos colaboradores dentro e fora da organização.

Foi possível concluir que existem mais colaboradores que ligam a organização ética a conceitos como respeito pelos direitos e valores éticos dos trabalhadores, bem-estar, e preocupação com todo o meio envolvente da empresa, enquanto apenas uma minoria fazia corresponder a ética, apenas ao cumprimento das leis.

No que respeita à Gestão de Recursos Humanos, os colaboradores possuem, no geral, uma boa imagem do departamento, como também se averiguou que este possui algumas preocupações ao nível de políticas não discriminatórias em termos de inclusão e desenvolvimento de colaboradores.

Relativamente ao código de ética, verificou-se que diversos entrevistados associaram o conceito de empresa ética apenas ao cumprimento da legislação, como também associaram o mesmo às responsabilidades inerentes às suas funções específicas de trabalho. Todos os entrevistados, sem exceção, manifestaram a existência de benefícios advindos da implementação de código de ética, assim como a maioria referiu o cumprimento do mesmo. Também se constatou algumas incongruências em algumas respostas relativas à data de implementação do código e respetiva reformulação. Devido à existência de sérias lacunas no que respeita a questões de implementação do código de ética, como a sua circulação e afirmação, por exemplo, a eficácia deste enquanto instrumento de adoção de uma cultura organizacional ética, é posta em causa.

Por último, a maioria dos entrevistados respondeu afirmativamente à difusão de comportamentos éticos dentro da empresa, enquanto no que respeita a fora da empresa as opiniões já divergiram.

As limitações mais marcantes na realização da presente dissertação prendem-se principalmente com a dimensão da amostra em questão. O objetivo inicial em termos de amostra era a existência de um maior número de entrevistas, e em mais do que uma

empresa, de modo a existir termo de comparação para análise. No entanto, devido à falta de colaboração das diversas empresas contactadas, tal não foi possível. De qualquer modo, e devido ao carácter exploratório do estudo a dimensão conseguida serve igualmente ao propósito do mesmo.

Como sugestão, seria profícua a realização de um estudo com uma amostra maior. Nesse sentido, seria possível a comparação entre diversas empresas de modo a analisar as diferentes perspetivas sobre a Ética Empresarial. Refira-se também que como o setor da aviação em Portugal possui um número relativamente restrito de empresas, tornar-se-ia exequível a obtenção de representatividade.

Referências bibliográficas

- Abend, G. (2016). How to tell the history of business ethics, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 17(1), pp. 42–76.
- Abreu, R., David, F. e Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(5), pp. 3-18.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Princípia Editora.
- Arnsperger C. e Parijs, P. V. (2003). *Ética Económica e Social*. Porto: Edições Afrontamento.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bartels, L. K., Harrick E., Martell, K. e Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management, *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 799-804.
- Bell, J. (2010). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 5ª Ed, Lisboa: Gravida.
- Bilhim, J. (2014). As práticas dos gestores públicos em Portugal e os códigos de ética, *Sequência*, 69, pp. 61-82.
- Brooks, L. J. (1989). Corporate codes of ethics, *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 117-129.
- Cardia, A. C. R. (2016). *Empresas, Direitos Humanos e Género: Desafios e perspectivas na proteção e no empoderamento da mulher nas empresas transnacionais*. São Paulo: Buqui.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.

- Cherman, A. e Tomei, P. A. (2005). Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?, *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), pp. 99-120.
- Comissão Europeia (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility, *Green Paper*, Commission of the European Communities.
- Conde, M. F. T., Vázquez, D. G., e Marques, M. C. C. (s.d.). Evolução da Responsabilidade Social Empresarial na Península Ibérica. Disponível em: <https://www.occ.pt/news/comcontabaudit/pdf/102.pdf> [acesso a 23.02.2017].
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design - Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches*, 2ª Ed, London: Sage.
- Csillag, S. (2013). Walking a thin line? Connecting ethical theory and practice: a cooperative inquiry with human resource management practitioners, *Action Learning: Research and Practice*, 10(2), pp. 124-147.
- Dachler, H. P. e Enderle, G. (1989). Epistemological and ethical considerations in conceptualizing and implementing human resource management, *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 597-606.
- Donaldson, T. (1992). The language of international corporate ethics, *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 271-281.
- Fernández-Ballesteros, R., (2005). *Evaluación Psicológica: Conceptos, Métodos y Estudio de Casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S. e Strudler, A. (2012). Stakeholder theory(ies): ethical ideas and managerial action, *Journal of Business Ethics*, 109, pp. 1-2.
- Freeman, R. E., Wircks, A. C. e Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”, *Organization Science*, 15(3), pp. 364-369.

- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação Social I*, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais.
- Greenwood, M. e Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: the contribution of stakeholder theory, *Business & Professional Ethics Journal*, 30, pp. 269-292.
- Griesse, M. A. (2003). Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à luz da teoria de julgamento moral, de Lawrence Kohlberg, *Impulso*, 14(35), pp. 33-48.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S. e A. B. Rami Shani, A. B. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: an employee perspective, *Journal of Business Ethics*, 126, pp. 325–342.
- Hall, W. D. (1993). *Making the Right Decision: Ethics for Managers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. e Sá de Abreu, M. C. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts, *Review of Business Management*, 17(55), pp. 858-869.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: a leadership model, *Journal of Business Ethics*, 80(1), pp. 121–128.
- Hlady-Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2014). Qualitative research methods and epistemological frameworks: A review of publication trends in entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 52(4), pp. 594-614.
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 3(24), pp. 363-372.
- Hosmer, L. T. (1987). Ethical analysis and human resource management. *Human Resource Management*, 26(3), pp. 313-330.

- Joyner, B. E. e Payne D. (2002). Evolution and Implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 297-311.
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say?, *Journal of Business Ethics* 50, pp. 13–31.
- Kinderman, D. (2013). Corporate social responsibility in the EU, 1993–2013: institutional ambiguity, economic crises, business legitimacy and bureaucratic politics, *Journal of Common Market Studies*, 51(4), pp.701-720.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development, *Journal of World Business*, 51, pp. 23-34.
- Maclagan, P. (1998). *Management & Morality*. London: Sage Publications.
- Mercier, S. (2003). *A Ética nas Empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Melé, D., (2008). “Business Ethics: Europe versus America”, em: Flynn G. (ed), *Issues in Business Ethics: Leadership and Business Ethics*, 25, Dublin: Springer, pp. 13-27.
- Meyers, C. (2011). Reappreciating W. D. Ross: Naturalizing prima facie duties and a proposed method, *Journal of Mass Media Ethics*, 26(4), pp. 316-331.
- Payne, D. Raiborn, C. e Askvik, J. (1997). A global code of business ethics, *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1727-1735.
- Perdigão, A. C. (2003). A ética do cuidado na intervenção comunitária e social: os pressupostos filosóficos, *Análise Psicológica*, 4(21), pp. 485-497.

- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Ed, Lisboa: Gradiva.
- Raiborn, C. A. e Payne, D. (1990). Corporate codes of conduct: a collective conscience and continuum, *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 879-889.
- Reidenbach, R. E. e Robin, D. P. (1991). A conceptual model of corporate moral development, *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 273-284.
- Robinson, M. (2010). Are some prima facie duties more binding than others? *Utilitas*, 22(1), pp. 26-32.
- Sauvant, K. P. (2015). The Negotiations of the United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations, *The Journal of World Investment & Trade*, 16, pp: 11-87.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill., A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5ªed, Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Schwarz, M. S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics, *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 27-43.
- Severino, A. J. (2014). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora.
- Silva de Sousa, L. C. (2013). Ética das virtudes e liberalismo político: sobre a tolerância, *Synesis*, 5(2), p. 113-135.
- Sison, A. J. (2000). La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación. *Revista empresa y Humanismo*, 11(1), pp. 131-155.
- Sloan, K. e Gavin J. H. (2010). Human resource management: meeting the ethical obligations of the function, *Business and Society Review*, 115(1), pp. 57–74.
- Solomon, R. C. (2003). Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business, *Business Ethics Quarterly*, 13(1), pp. 43-62.

- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business, *Organization Studies*, 25(6), pp. 1021–1043.
- Stevens, B. (1994). An analysis of corporate ethical code studies: "Where do we go from here?", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 63-69.
- Swiatkiewicz, O. (2008). Dimensão ética da conduta das empresas e dos trabalhadores: Factos empíricos de um estudo exploratório realizado em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), pp. 281-297.
- Treviño, L. K., e Nelson K. A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, 5ª Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Vogel, D. (1991). Business Ethics: New perspectives on old problems. *California Management Review*, 33(4), pp. 101-117.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina*, 7, pp. 79-88.

Websites

¹<http://www.sairdacasca.com/sair-da-casca/quem-somos/> [acesso a 23.02.2017]

²http://www.grace.pt/sobre_o_grace/historia [acesso a 23.02.2017]

³<http://praticasrs.apee.pt/organizacao> [acesso a 22.02.2017]

⁴ <http://www.apee.pt/component/content/category/14-normalizacao> [acesso a 22.02.2017]

⁵<http://worldsmoethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/> [acesso a 24.02.2017]

Anexos

Anexo I - Guião da Entrevista

Organização Eticamente Responsável:

- 1- O que é para si uma organização/empresa eticamente responsável?
- 2- A empresa está associada a alguma associação / instituição de ética e/ou responsabilidade social? (**apenas para o/a profissional de RH e chefia**)

Código de Ética:

- 3- Existe código de ética na organização?
 - 3.1- Se sim, quando foi implementado?
 - 3.2- O código foi-lhe dado a ler quando entrou na empresa?
- 4- Existe código de conduta do relacionamento da organização com algumas partes interessadas? (**apenas para o/a profissional de RH e chefia**)
 - 4.1- Se sim, quando foi implementado?
- 5- Que tipo de outros documentos formais relacionados com documentos éticos existem na empresa (por exemplo: credo, missão, valores)?
- 6- O código foi objeto de alguma reformulação?
 - 6.1- Se sim, porquê?
 - 6.2- Quais os elementos da empresa que foram consultados?
- 7- O código está disponível externamente?
- 8- O código costuma circular pelos trabalhadores?
- 9- No caso de incumprimento do código são adotadas algumas medidas?
- 10- Onde e a quem é que os trabalhadores se dirigem em casos de dúvidas, conflitos ou situações consideradas eticamente questionáveis?

11- Em caso de denúncia de dilemas éticos na empresa existe a garantia desta ser anónima?

Dilemas e Benefícios:

12- Considera que o código tem sido cumprido?

13- Que consequências ou benefícios considera ter a implementação de um código numa organização? / Que consequências ou benefícios teve a implementação do código na empresa?

14- Que dilemas existiam antes da implementação do código?

15- Considera que estes diminuiriam depois da sua implementação?

Comportamentos Éticos:

16- Considera que ter um código de ética facilita a difusão de comportamentos éticos pelos trabalhadores?

17- Em que medida considera que o desenvolvimento de comportamentos éticos nas empresas contribui para comportamentos éticos dos trabalhadores fora da empresa?

Gestão de RH:

18- Que medidas de inclusão e desenvolvimento de colaboradores existem atualmente na empresa? (Por exemplo, práticas de recrutamento não discriminatórias de pessoas com deficiência, pessoas com idade mais avançada, de minorias étnicas, políticas *family friendly*, formação e desenvolvimento de colaboradores)

19- Na sua opinião que imagem têm os trabalhadores do departamento de gestão de RH na organização? / Que imagem tem do departamento de gestão de RH na organização?

Ética e Recursos Humanos (apenas para o/a profissional de RH):

20- Enquanto GRH, sente dificuldade em decisões relacionadas com os processos de recrutamento, avaliação de desempenho, prémios e benefícios ou conflitos entre chefias e subordinados?

21- Enquanto GRH, nos processos de recrutamento já lhe foi pedido para beneficiar algum candidato em relação a outro?

Perspetiva Futura:

22- Quais as mudanças, em termos éticos, que gostaria de ver na empresa?

Anexo II - Caracterização dos Entrevistados

Tabela I – Caracterização dos entrevistados da empresa X

	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Área de Formação	Tempo em que trabalha na empresa
Chefia Intermédia	30	Feminino	12ºano	Arte/Ourivesaria	10 anos
RH	34	Feminino	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	10 anos
Staff 1	37	Feminino	12ºano	Banca (curso complementar)	14 anos
Staff 2	34	Masculino	Mestrado	Comunicação e Marketing	1 ano e 3 meses
Staff 3	27	Masculino	Licenciatura	Turismo	8 meses
Staff 4	32	Feminino	Licenciatura	Informação turística na vertente de guia interprete internacional	10 anos
Staff 5	36	Masculino	12ºano	-	1 ano e 3 meses
Staff 6	42	Feminino	Licenciatura	Urbanismo	11 meses
Staff 7	27	Feminino	Licenciatura	Comunicação Social	2 anos
Staff 8	50	Feminino	Mestrado	Educação pré-escolar e ensino de primeiro ciclo	2 meses

Fonte: Entrevistas

Anexo III – Segmentos Extraídos – Chefia Intermédia

Tabela II – Segmentos Extraídos da Chefia Intermédia

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Segmentos</i>	
Organização eticamente responsável	Cumpra a legislação		“É uma empresa que tenta cumprir todos os códigos do trabalho e não foge disso.”	
	Parcerias com outras organizações de RS		“Sei que apoia algumas causas, mas não sei especificar.”	
Recursos Humanos e Ética			“Nunca tive problema, às vezes há falta de informação, mas tentam sempre ajudar quando é necessário.”	
	Adoção de medidas de inclusão e desenvolvimento		“Todas essas existem hoje em dia.”	
Códigos de Ética			“Sim, existe código de ética.” “Desde a abertura da empresa.”	
			“Sim.”	
	Reformulação	Razões		“Não sei porque foi reformulado.”
		Por quem?		“Não sei se houve elementos consultados.”
	Implementação			“(…) foi dado a ler e está disponível a qualquer pessoa.” “Está num dossier no escritório para ser consultado quando se quiser.”
		Acessibilidade		“(…) no site.”
	Aplicação			“Acho que sim.” (relativa ao cumprimento) “Primeiro falam com os coordenadores e depois se não for possível resolver dirigem-se aos recursos humanos.”
		Medidas em caso de incumprimento		“Se infringirem o código do trabalho, o staff recebe punição por isso (…)”

Códigos de Ética		Denúncias	“Sim, hoje em dia é possível fazer isso.” (relativo a denúncia anónima)
	Benefícios		“As pessoas sabem o que é esperado delas e não há possibilidade de dizerem que não sabiam”
	Existência de outros documentos Éticos		“Não sei se existe código de conduta.” (referente aos <i>stakeholders</i>) “Estão mencionados dentro do código, o código faz referência a esses valores” (refere-se ao credo, missão, valores)
Difusão de comportamentos éticos	Dentro da empresa		“Acho que sim.”
	Fora da empresa		“(…) depende de cada um, não sei lá fora, espero que as pessoas levem isso para casa.”

Fonte: entrevistas

Anexo IV – Segmentos Extraídos – Profissional de Recursos Humanos

Tabela III – Segmentos Extraídos da Profissional de Recursos Humanos

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Segmentos</i>
Organização eticamente responsável			“É uma empresa que respeita acima de tudo os colaboradores, que cumpre com as suas responsabilidades de uma forma interna e externa, tendo sempre uma visão de futuro e de bem-estar.” “Eu gostava que as pessoas se sentissem mais confiantes na empresa (...) acho que a empresa deve passar confiança aos seus colaboradores.”
	Parcerias com outras organizações de RS		“Que eu tenha conhecimento não.”

Recursos Humanos e Ética			“Acho que têm uma boa imagem visto que somos pessoas muito acessíveis, disponíveis e tentamos sempre resolver de forma rápida e eficaz todos os assuntos que os levam lá.”
	Adoção de medidas de inclusão e desenvolvimento		“A nível de recrutamento, abrangemos todas as pessoas que representem uma mais valia para a empresa (...). Temos colaboradores de várias nacionalidades, inclusive uma rapariga invisual que trabalha no departamento de telefonistas.”
	Tomadas de Decisão		“Esses assuntos estão mais afetos aos RH da sede, e não deste departamento. Aqui temos funções mais administrativas, como pay-roll, o resto é com a sede.” “Não, é sempre uma decisão nossa, mas temos sempre de ser éticos nesse sentido.” (relativo a pedido de seleção não ético)
Códigos de Ética			“Sim, existe código de ética.”
	Elaboração		“É possível que tenham existido dilemas, a empresa iniciou com um número bastante reduzido de pessoas, mas depois com o aumento das pessoas gerou-se a necessidade de reformulação, deve ter havido desorganização ou dúvidas (...).”
	Reformulação		“Não sei se houve reformulação.”
	Implementação		“O código não costuma circular.”
		Acessibilidade	
	Aplicação		
Medidas em caso de incumprimento			“Sim, por exemplo repreensões por escrito.”
Denúncias			“Sim.” (relativo a garantia de anonimato)

	Benefícios		“Cabe a todas as chefias no dia-a-dia lembrar o que deve ser cumprido, no caso dos estágios e dos cursos, deve ser algo presente (...) esse papel cabe mais às chefias, de passar a informação e cumprir os parâmetros.”
	Existência de outros documentos éticos		“Não existe código de conduta.” (relativo aos <i>stakeholders</i>) “Sim existem, mas não sei especificar.” (relativo aos valores, missão, credo)
Difusão de comportamentos éticos	Dentro da empresa		“Sim, gera comportamentos assertivos, de responsabilidade.”
	Fora da empresa		“Contribui bastante, porque incute na pessoa responsabilidade, assim como um comportamento social melhor.”

Fonte: entrevistas

Anexo V – Segmentos Extraídos – Staff

Tabela IV – Segmentos Extraídos dos colaboradores (Staff)

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Segmentos</i>
Organização eticamente responsável			<p>“É uma empresa que cumpre na íntegra o código de ética.”</p> <p>“(…) que tem preocupações não só com os trabalhadores, mas também com todo o seu meio envolvente (...)”</p> <p>“(…) tem que aceitar muitas pessoas jovens, formá-las a nível do trabalho e ajudá-las a serem pessoas melhores.”</p> <p>“(…) que tem em conta os valores éticos dos colaboradores e do público que tem por alvo.”</p>

Organização eticamente responsável	Cumpre a lei		<p>“(…) que cumpre a lei, respeita os direitos em geral das pessoas, e que seja proativa e participativa dentro e fora da sociedade.”</p> <p>“É uma empresa preocupada com os direitos dos trabalhadores, com o meio ambiente, e em manter um bom ambiente com as empresas concorrentes.”</p> <p>“É uma empresa que defende os direitos dos trabalhadores e proporciona que tudo esteja dentro da regularidade, dentro da lei.”</p>
Recursos Humanos e Ética			<p>“Acho que é um departamento que podia estar mais bem organizado, se bem que eles agora têm uma comunicação melhor com os funcionários (…).”</p> <p>“Acho que são disponíveis, acessíveis.”</p> <p>“(…) estão um bocadinho afastados no geral, mas no meu caso estão sempre disponíveis. Temos pouco contacto com eles, mas já tenho ido lá fora do horário e eles recebem-me sempre. No entanto, acho que podiam circular mais por este lado.</p> <p>“(…) às vezes apenas temos contacto com eles quando assinamos o contrato.”</p> <p>“(…) sempre me atenderam muito bem.”</p> <p>“(…) acho que fazem um bom trabalho.”</p>
	Adoção de medidas em caso de inclusão e desenvolvimento		<p>“No caso das pessoas com deficiência não sei, mas os outros sim.”</p> <p>“Existe tudo isso na empresa.”</p> <p>“Existem pessoas com idade mais avançada, e existe formação e desenvolvimento de colaboradores, agora as políticas <i>family friendly</i>, as pessoas com deficiência e as minorias não sei.”</p>

			<p>“(…) sei que existem flexibilidades de horários (…)”</p> <p>“Acho que todas essas, no meu caso, tenho idade mais avançada. (…) há colegas constantemente a terem formação. (…) uma colega teve bastante tempo de licença de maternidade.”</p>
Código de Ética			“Sim, existe código de ética.”
	Elaboração		“Sim diminuiram.” (relativo aos dilemas)
	Reformulação		“Não sei se foi reformulado.”
	Implementação		<p>“Não sei se me deram a ler quando entrei.”</p> <p>“Foi-me dado a ler quando entrei.”</p> <p>“Quando entrei foi-me indicado a dizer que existia.”</p> <p>“Não me foi dado a ler quando entrei, mas sei que está disponível para consulta.”</p> <p>“Sim, deram a ler quando assinámos o contrato.”</p> <p>“Temos alguns documentos relativos a regulamento e missão no escritório.”</p> <p>“Não costuma circular.”</p>
		Acessibilidade	
	Aplicação		<p>“Não há situações muito complicadas, não tem havido nenhuma situação de incumprimento do código.”</p> <p>“Acho que não é cumprido.”</p> <p>“Comigo sim, com o resto mais ou menos.” (relativo ao cumprimento)</p> <p>“Se for algo operacional é à coordenação, tudo o que for de recursos humanos é com os recursos humanos.”</p>
Medidas de incumprimento			“Sim, chamam a atenção quando algo é infringido.”

Código de Ética	Aplicação	Medidas de incumprimento	<p>“Sim, normalmente quando acontece alguma coisa, são aplicadas medidas. (...) são feitos relatórios dos assuntos em questão e apresenta-se à chefia para depois as punições serem aplicadas.”</p> <p>“Sim, existem responsabilidades que temos de ter em conta e que têm consequências. Por exemplo, os cartões que dão acesso às portas e o material que levamos connosco, é da nossa responsabilidade e somos sempre alertados para isso.”</p>
		Denúncias	<p>“Pela experiência que tenho acho que não é anónimo, por mais que se tente.”</p> <p>“Sim, existe garantia de ser anónimo.”</p> <p>“Sim, é anónimo, temos um email para comunicação.”</p>
	Benefícios		<p>“Quando existe código as pessoas sabem à partida que não podem extrapolar certos parâmetros, mantém o profissionalismo, e a empresa tem mais cuidado com os direitos dos trabalhadores e vice-versa.”</p> <p>“Conseguir manter o respeito entre as partes, manter as coisas claras ou pelo menos deveria.”</p> <p>“Acho que traz um melhor funcionamento da empresa a todos os níveis.”</p>
	Existência de outros documentos éticos		<p>“Existe, visão, missão, valores e responsabilidade social.”</p> <p>“Existe no site, mas não sei especificar.”</p> <p>“Desconheço.”</p>
Difusão de comportamentos éticos	Dentro da empresa		<p>“Sim, sem dúvida.”</p> <p>“Sim, acho que é bom, porque assim os colaboradores absorvem o código e conseguem trabalhar melhor com a empresa.”</p>

			<p>“Nem por isso. Cada caso é um caso, as pessoas são diferentes, não somos nós que vamos mudar isso, vem de casa, aos 30 anos a pessoa já vem moldada. Podemos dar diretrizes, sensibilizar, mas alterar ou corrigir uma pessoa, isso não.”</p>
<p>Difusão de comportamentos éticos</p>	<p>Fora da empresa</p>		<p>“Acho que as boas práticas, uma pessoa que as adquire não as aplica só na empresa, tenta levá-las para fora dela.”</p> <p>“Na medida em que vai reforçar alguns valores morais e cívicos e noutras situações contribui para a mudança de certos comportamentos. É a esperança que tenho com algumas pessoas.”</p> <p>“Acho que as pessoas não aplicam no dia-a-dia esses comportamentos éticos.”</p> <p>“Trabalho é trabalho, casa é casa, não sei, não conheço as pessoas lá fora.”</p>

Fonte: entrevistas