

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A MATURIDADE ÉTICA EM GRANDES EMPRESAS DE
PORTUGAL
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

ANTONIO CARLOS LAGES LYRIO – L47635

ORIENTAÇÃO:
RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO DE 2018

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a situação ética das organizações em Portugal, procurando verificar a situação das grandes empresas do ponto de vista da estrutura interna e dos procedimentos, para garantir que as empresas são e continuarão sendo éticas, dentro e fora destas. Procura-se, através de uma metodologia de análise qualitativa, avaliar as empresas que têm negócios em Portugal para comprovar quais delas têm procedimentos éticos devidamente estruturados e em que níveis de certificação ética estão.

Como principal resultado, pode-se afirmar que a maioria possui um nível de maturidade ética emergente, com procedimentos bem estruturados, e com gestores envolvidos no planeamento e execução de diretrizes éticas corporativas. Os resultados foram obtidos de acordo com Reidenbach & Robin (1991), através do qual é possível avaliar o nível de maturidade das empresas com uma escala de cinco níveis.

Palavras-Chave: Ética; Negócios Éticos; Maturidade Ética

Abstract

This paper aims to analyze the ethical situation at organizations in Portugal, looking to verify the situation of large companies from the point of view of internal structure and procedures, to ensure that businesses are and will continue to be ethical, inside and outside of these. It is sought, through a qualitative analysis methodology, to evaluate the companies that have business in Portugal in order to prove which of the companies have properly structured ethical procedures and in which levels of ethical certification these are.

As the main result it can be stated that most of them have an emerging ethical maturity level, with well-structured procedures and with managers involved in the planning and execution of corporate ethics guidelines. The results were obtained according to Reidenbach & Robin (1991), through which it is possible to evaluate the level of maturity of the companies with a five-level scale.

Key Words: Ethics; Business Ethics; Ethical Maturity

Agradecimentos

Gostaria de expressar toda a minha gratidão aos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a conclusão deste trabalho de final de mestrado.

Em especial, agradeço:

À Professora Doutora Rita Martins de Sousa por ter aceitado ser minha Orientadora neste trabalho, por sempre me ter incentivado a prosseguir, e por me ajudar a apreciar ainda mais a disciplina de Ética Empresarial. Obrigado por toda a colaboração e suporte.

Aos meus professores do Mestrado em Ciências Empresariais, que com paciência sempre responderam às minhas dúvidas.

Às empresas que se disponibilizaram para a realização das entrevistas dos inquéritos, sem as quais este trabalho não seria viável.

Ao meu grande amigo Rui Lagartinho pela valiosa ajuda nas revisões preliminares de ortografia e gramática.

À minha querida amiga Márcia Bicalho, que me acolheu na sua casa em Alcântara, e me apresentou Lisboa.

A todos os meus parentes, amigos e colegas, pelo incentivo e apoio para estudar noutro país.

À minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai (*in Memoriam*) e aos meus irmãos, por sempre me terem dado apoio incondicional, apesar de os ter privado significativamente da minha presença ao longo destes dois últimos anos de Mestrado, por morar noutro país.

Índice

Resumo.....	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Índices de Anexos.....	v
Índices de Figuras.....	vi
Lista de Abreviaturas.....	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1. Ética e teorias.....	2
2.2. Comportamento Ético Organizacional.....	4
2.3. Parâmetros de Desenvolvimento da Cultura Ética nas Organizações	7
2.4. Um Modelo de Desenvolvimento Moral das Corporações	11
3. Metodologia.....	15
3.1. Estrutura da Pesquisa e Guião de Entrevistas	17
4. Apresentação e Discussão de resultados	17
4.1. Análise de Resultados	18
5. Conclusão.....	35
5.1. Conclusões principais	35
5.2. Limitações do Estudo	36
5.3. Sugestões para Investigação Futura	36
6. Bibliografia.....	37
7. Anexos	41
8. Figuras	44

Índices de Anexos

Anexo 1 – Lista de empresas	41
Anexo 2 – Guião de Entrevistas e Comparação de respostas por empresa, com níveis da escala	42
Anexo 3 – Lista das informações documentais	43

Índices de Figuras

Figura 1 - Escala de Desenvolvimento Ético	11
Figura 2 - Modelo de Intervenções Éticas	13
Figura 3 - Modelo de Maturidade de Sustentabilidade Corporativa	44
Figura 4 - Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP – “Ethicis”	44
Figura 5 - Índice “Ethicis – Resultados 2016”	44

Lista de Abreviaturas

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

EDP – Energias de Portugal

IP – Infraestruturas de Portugal

ISO – *International Organization for Standardization*

KPI – *Key Performance Indicator* ou Indicador Chave de Desempenho

NOS – NOS Comunicações

OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Series*

ONU – Organização das Nações Unidas

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SONAE – Sociedade Nacional de Estratificados - Grupo

UNGC – *United Nations Global Compact* ou Pacto Global das Nações Unidas

1. Introdução

Uma regra atual de conduta das empresas, que se estabeleceu como sendo a mais rentável e que garante a lucratividade e sustentabilidade dos negócios no longo prazo são a prática, e o incentivo para a manutenção, da Ética Empresarial (Neves & Neves, 2017).

Como objetivo global o presente trabalho final de mestrado pretende realizar, através de um estudo de caso, uma análise da maturidade ética em grandes empresas de Portugal. Sendo assim, tem como objetivo avaliar a situação ética nas organizações em Portugal, procurando verificar em que medida a estrutura interna existente, permite garantir que os negócios são e continuarão a ser éticos dentro e fora destas.

A presente dissertação de final de mestrado tem como questões: i) analisar a importância da liderança nas empresas, na construção/formação e manutenção de uma cultura ética no quotidiano das mesmas; e ii) verificar quais os processos e procedimentos formais usados para implementar e aferir a ética como diretriz dentro dos negócios empresariais.

Foi utilizada como referência preliminar de amostra a lista das vinte e cinco maiores empresas portuguesas, de acordo com a revista EXAME – dezembro 2017 (p. 64), em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (anexo 1). Deste total de vinte e cinco empresas, responderam quatro grupos corporativos, que constituem a amostra deste estudo. A metodologia principal aplicada para esta pesquisa foi uma análise qualitativa, com entrevista semiestruturada, através de um guião para entrevistas presenciais, onde se pretende avaliar o nível de maturidade ética, através de uma escala de cinco níveis, segundo o critério de Reidenbach & Robin (1991).

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos principais. Depois desta introdução, o segundo capítulo descreve a revisão da literatura, onde é apresentada a fundamentação teórica, designadamente: comportamento ético, parâmetros de desenvolvimento de uma cultura ética e um modelo/escala de desenvolvimento moral das corporações. No terceiro capítulo apresenta-se a

metodologia de investigação e os métodos utilizados de recolha de dados. No quarto capítulo encontra-se o guião de entrevistas, assim como a análise e a discussão de resultados e, por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

A ética empresarial, segundo alguns autores (Mercier, 2003; Almeida, 2010; e Treviño & Nelson, 2011), está relacionada com a maneira como as empresas modernas, num mundo cada vez mais globalizado, se organizam e se estruturam para atuar na sua área de negócios específica, mantendo regras e/ou procedimentos éticos aplicáveis em toda a organização. A aplicação destes procedimentos passou a fazer parte integrante da necessidade de comprovar a idoneidade dos atos praticados pelas empresas perante a sociedade. Sociedade esta na qual as empresas atuam disponibilizando os seus serviços e produtos para consumo. A ética empresarial acompanha os comportamentos individuais e de grupo dentro de cada organização, sendo o objetivo principal conhecer e analisar os seus impactos na sociedade.

Existe uma “cobrança” ética, ou pelo menos um reconhecimento das pessoas da sociedade, para com as empresas que praticam e incentivam os seus colaboradores a terem atitudes éticas, de acordo com Neves & Neves (2017). Sob o ponto de vista económico e financeiro a manutenção da ética empresarial a longo prazo permite garantir a lucratividade das empresas e sua consequente sustentabilidade. Segundo Neves & Neves (2017, p.174), “..... a *conduta empresarial ditada pela ética humanista,, é, sem paralelo, a mais rentável regra de conduta nos negócios e a que melhor assegura a maior preocupação de todos os que intervêm na actividade económica, a sua sustentabilidade.*”.

2.1. Ética e teorias

Embora as diferenças entre Ética e Moral sejam pequenas e estejam normalmente associadas à essência dos comportamentos humanos tanto sob o

ponto de vista individual quanto colectivo, cabe diferenciá-las. Com base nos autores Mercier (2003) e Almeida (2010), e seguindo a primeira tradição, a moral está em estreita relação com os princípios fundamentais, básicos, dos comportamentos adoptados por indivíduos ou grupos. Já a Ética é comumente considerada como a ciência que estuda estes comportamentos e costumes, podendo variar em função da cultura de cada nação. Daí nascem as condições propícias para a existência de uma Deontologia, que se manifesta como um conjunto de códigos e regras relacionados com a execução profissional, onde é necessária não apenas a elaboração dos códigos, mas também a devida verificação do cumprimento e aplicação dos mesmos de forma correta (Mercier 2003). Procura-se desta forma que os indivíduos sigam um código moral de valores universais representativos da mesma profissão.

De entre as teorias éticas¹ existentes, segue-se uma análise de algumas que podem estar mais directamente correlacionadas com este trabalho. Desde logo, a doutrina utilitarista apresentada por Almeida (2010) como a teoria onde as acções morais devem originar como consequência o maior bem estar possível, ou prazer, para a grande maioria dos indivíduos afectados pela acção. De acordo com Mercier (2003), o critério de moralidade das ações também está interligado com a utilidade do acto, determinado então pelas consequências deste. Sendo assim, uma acção quando realizada, deve ser útil e ter boas consequências na sociedade afectada por este acto. Segundo Rego *et al.* (2007) a teoria utilitarista também chamada de consequencialista propõe-se a promover o bem estar humano, diminuindo os danos para a sociedade e ampliando os benefícios para todos os envolvidos.

O Egoísmo ético (Almeida, 2010; Jesus *et al.*, 2017) é a teoria que dá prioridade aos acionistas, ou seja, o comportamento considerado pelas empresas como moralmente aceite preocupa-se em fornecer bens e serviços, visando como consequência a satisfação primária da sociedade, sem se importar com o futuro desta acção “egoísta”. De fato mesmo focada no lucro dos

¹ Neste trabalho, na revisão de literatura, foram analisados os conceitos de várias teorias, sendo apenas descritas as que são mais relevantes. Caso se pretenda verificar as restantes, as mesmas podem ser consultadas em Mercier (2003), Almeida (2010) e Treviño & Nelson (2011).

acionistas, a empresa respeita todo um conjunto de leis, paga impostos e reconhece os direitos dos indivíduos, no entanto o seu objetivo é o lucro.

A Ética kantiana (Rego *et al.*, 2007; Almeida, 2010; Jesus *et al.*, 2017) focaliza-se no respeito pelas pessoas, que devem ser tratadas com a devida dignidade moral. Estas não podem ser tratadas simplesmente como um meio para se alcançar os objetivos dentro das organizações. Destaca-se também nesta teoria o imperativo categórico que determina o que deve ser feito não admitindo exceções, estando diretamente relacionado com as ações morais e boas de fato. No imperativo categórico uma ação deve ser boa em si mesma, mesmo que não obtenha algum resultado concreto, ou seja, a ação não está relacionada com qualquer finalidade. Por exemplo, um colaborador deve ser honesto, não apenas porque a sua honestidade gera um retorno financeiro e boa publicidade para a empresa, mas porque a honestidade deve ser um valor a respeitar.

Existe uma clara orientação desta última teoria em considerar a opinião de todos os envolvidos (“*stakeholders*”) tanto na elaboração das regras e códigos empresariais, quanto na execução destas. Nesta teoria as decisões não dependem do número de quem as aceita, pois todos deverão ter uma participação na decisão.

2.2. Comportamento Ético Organizacional

Em virtude da grande quantidade de investigações e artigos técnicos publicados sobre o assunto, por exemplo, no *Journal of Business Ethics* – site na bibliografia, tornou-se visível que os gestores das organizações desempenham um importante papel na liderança ética das empresas onde atuam. A liderança ética pode ser considerada como: “*a demonstração de conduta normativamente adequada através de ações pessoais e das relações interpessoais, assim como a promoção de tal conduta para os liderados através de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão*” (Brown *et al.*, 2005, p. 120). A Responsabilidade Social das Empresas (RSE), constituída por um corpo de três responsabilidades principais (económicas, sociais e éticas), deve ser reconhecida pela gestão estratégica das empresas com a finalidade

de desenvolvimento e acompanhamento do plano estratégico, como forma de atender às necessidades e anseios da sociedade. Sociedade esta que cada vez mais procura empresas consideradas éticas, cuja conduta é valorizada e cujas políticas e processos de *Compliance* se inserem nos códigos morais em vigor, de forma socialmente responsável (Brown *et al.*, 2005).

Em primeiro lugar, cabe avaliar o papel dos líderes éticos através do seu comportamento: honesto, confiável, justo, solidário, capaz de fazer as escolhas certas, mantendo bem estruturados os ambientes de trabalho e as suas equipas. Isto em contraponto com alguns líderes que se apresentem por oposição, com uma liderança despótica, baseada na dominação pessoal, comportamento autoritário e na exploração dos outros (Neves *et al.*, 2016).

Em segundo lugar, devem-se avaliar os desafios éticos que os gestores podem enfrentar nas suas empresas, tendo em vista as dificuldades corporativas existentes. Vale a pena lembrar que a ética corporativa é complexa e resulta de uma interação entre o desenvolvimento moral, estrutura da empresa e cultura organizacional, assim como das características individuais dos seus colaboradores. Podemos citar como principais desafios - encontrados numa investigação específica, que envolve uma instituição financeira de grande dimensão - os seguintes (Bedani, 2013): conciliar o discurso de ética com às práticas organizacionais; conseguir o envolvimento da Alta Gestão com a ética organizacional; comunicar adequadamente os preceitos éticos aos colaboradores; respeitar a diversidade cultural, tratando todos de forma igualitária e justa e ainda promover o diálogo, de forma a evitar práticas autoritárias.

Conforme Santos *et al.* (2012), foi identificado por investigação quantitativa específica que os líderes, por estarem mais envolvidos com as metas e as necessidades corporativas, podem apresentar uma maior disposição a flexibilizar princípios, no sistema de *Compliance*, em algumas circunstâncias profissionais. Ou seja, pode existir a suscetibilidade dos líderes de se envolverem em situações de corrupção no contexto organizacional para atingir determinadas metas. Ressalta-se assim o importante papel da consciência

ética dos líderes e gestores, para que não ocorram fatos de corrupção, dentro da construção de uma empresa ética e socialmente responsável (RSE).

Sob o ponto de vista da Cultura Organizacional, conforme Mercier (2003) e Robbins & Judge (2015), é importante citar que a cultura de uma empresa pode influenciar diretamente o empenho pessoal e atuação dos colaboradores nas suas funções com reflexos diretos na questão ética. Sendo a cultura da organização um elemento que diferencia as empresas, define limites de ação, e melhora a estabilidade das relações sociais, esta serve de guia para as atitudes dos empregados, quando confrontados com um dilema Ético.

A cultura pode afetar toda a empresa de formas diversas se levarmos em consideração que: se for uma cultura forte com muitas regras formais escritas originará atitudes uniformes e previsíveis por parte de todos os colaboradores; se ocorrer o oposto, menos formalidades e sistemas de controlo interno menos rígidos, propiciam o predomínio do senso comum a seguir na mesma direção, mas de forma mais leve e criativa (Robbins & Judge, 2015).

Tal conduz-nos ao conceito de 'clima ético organizacional' que segundo Mercier (2003, p. 28) é: *“...um elemento ou uma manifestação da cultura organizacional e está enraizado no sistema de valores da empresa. Na empresa, o clima ético assenta nas percepções que os membros têm das normas organizacionais (procedimentos e práticas) relativas ao comportamento ético.”*. Este conceito afeta claramente as atitudes dos colaboradores, criando nestes hábitos. Ao serem confrontados com um problema ético, os mesmos utilizarão uma resposta ética traduzindo o clima existente na empresa.

Deve-se salientar ainda, para alinhamento do comportamento ético profissional, a necessidade da existência em cada empresa de um Comitê Interno de Ética (Lloyd & Mey, 2010), tendo em vista as necessidades crescentes das empresas de melhorar a implementação, controlo e atualização das suas estratégias de negócios, garantindo as diretrizes éticas corporativas. Dentro das funções deste Comitê podemos destacar: o acompanhamento das diretrizes da empresa, desde a elaboração dos procedimentos, à implementação, administração e controlos, passando pela formação específica

e acompanhamento periódico da evolução ética, através de auditorias específicas, tudo isso num processo de melhoramento contínuo.

2.3. Parâmetros de Desenvolvimento da Cultura Ética nas Organizações

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) – que vem sendo estudada desde a década de cinquenta do século passado – tem sido alvo de um debate intenso (Jesus *et al.*, 2017; Lennan *et al.*, 2015). Inevitavelmente, dado o aumento do número de casos fraudulentos na gestão, esse debate tem-se revelado atual e a ampla discussão deu lugar a uma falta de consenso no que toca à definição deste conceito (Jesus *et al.*, 2017). A agravar as dificuldades da definição está ainda o facto de ela se encontrar estreitamente ligada à noção de “empresa”, que, com o tempo, também se modificou.

Tendencialmente a empresa moderna não é vista como um fim em si mesmo, mas antes um meio de desenvolvimento e realização de pessoas: ela deve procurar ativamente a satisfação de diversos interesses e expectativas de múltiplos grupos sociais – acionistas, empregados, parceiros económicos, sociedade em geral (Jesus *et al.*, 2017; Sánchez-Fernández *et al.*, 2015). Este pressuposto, de que a “empresa” e a “sociedade” se relacionam e de que a sua relação gera determinadas expectativas na sociedade, acarreta uma consequência importante: a empresa transforma-se numa entidade responsável socialmente. Deve produzir bens ou serviços, de qualidade, que satisfaçam as necessidades das pessoas e promover o bem-estar através da criação de emprego e da geração de riqueza, respeitando o meio ambiente e não considerando a sua sobrevivência a qualquer custo (Jesus *et al.*, 2017 e Aloise, 2017).

Distinguem-se três campos de responsabilidade que devem orientar a ação das empresas: responsabilidades económicas, legais e éticas (Jesus *et al.*, 2017). Pode-se considerar que são estas as três grandes dimensões que comprometem uma organização com a sociedade. A empresa assume-se como uma cidadã, apresentando uma postura ética, responsável pela

construção do futuro, responsável ainda pelo progresso social (Jesus *et al.*, 2017). Como se pode ver, a sua responsabilidade não se esgota, de forma alguma, na persecução do lucro. Aliás, de acordo com esta conceção, a obtenção de lucro pode, por vezes, ser sacrificada em prol de projetos que promovam o bem-estar social e individual, e que podem justificar desvios de recursos da atividade económica principal (Jesus *et al.*, 2017).

A respeito da RSE há ainda dois pontos importantes que se pretendem abordar e relacionar. Em primeiro lugar, é de notar que a ética empresarial está diretamente relacionada com o comportamento ético e socialmente responsável dos empregados (Jesus *et al.*, 2017). Em segundo, repare-se que quanto mais forte for a ligação entre o negócio da empresa e a questão social, maior será a oportunidade de alavancar os recursos da empresa e beneficiar a sociedade como um todo (Lennan *et al.*, 2015). Neste contexto, as instituições de ensino superior podem assumir um papel particularmente importante justificando este destaque (Lennan *et al.*, 2015).

Há uma ligação forte entre a educação e as questões sociais, desempenhando a universidade um elemento importante nesta equação. Ela tem a missão de formar cidadãos completos: bons profissionais, pessoas capazes de pensar e dar resposta aos problemas da sociedade em que se inserem, atuando de forma socialmente responsável (Sánchez-Fernández *et al.*, 2015). Destaca-se assim a função das universidades na formação de pessoas mais comprometidas com o desenvolvimento social, indivíduos que com grande probabilidade terão cargos de liderança nas organizações que vierem a integrar (Sánchez-Fernández *et al.*, 2015).

2.3.1. Códigos de Ética/ Conduta

Do ponto de vista do comportamento ético nas organizações é importante perceber a sua relação com os códigos de ética, a percepção deste comportamento moral entre os colaboradores e ainda a influência da cultura social no mesmo comportamento. À partida temos que considerar, conforme já mencionado anteriormente, que a ética empresarial está diretamente relacionada com o comportamento ético e socialmente responsável dos

colaboradores. Estes colaboradores são influenciados pelas três variáveis citadas – códigos de ética, comportamento moral e social, e culturas nacionais.

Os códigos de ética são considerados o conjunto de normas de conduta que deverão ser postas em prática no exercício das suas funções e tarefas, tendo por objeto a relação entre os profissionais e os *stakeholders* (Catafesta, 2017). Os mesmos devem demonstrar ser um instrumento claro e completo sobre os princípios morais e éticos a serem observados, assim como também alinhar e direcionar as atividades de serviço a serem executadas. Os códigos de ética têm como objetivo, entre outros, proteger a sociedade e determinado grupo de trabalhadores da atuação de colaboradores não éticos, e o seu incumprimento pode acarretar a punição dos mesmos (Catafesta, 2017).

Para finalizar, sabendo-se que as sociedades se distinguem nas suas dimensões culturais, estas poderão também se diferenciar nas percepções de problemas e comportamentos éticos (Ferreira *et al.*, 2013). Num inquérito realizado com estudantes do ensino superior em Portugal e no Brasil, de amostra não aleatória (Ferreira *et al.*, 2013), revelou-se a existência de diferenças significativas quanto às percepções do comportamento ético. No estudo foram utilizadas duas dimensões culturais: tolerância à ambiguidade – capacidade de o indivíduo funcionar racionalmente numa situação de difícil análise; e a antecipação de consequências futuras – onde indivíduos estarão mais atentos aos resultados futuros das suas ações e não tanto as suas consequências imediatas (Ferreira *et al.*, 2013). Do estudo, pode-se concluir que a tolerância à ambiguidade é dominante na sociedade portuguesa, enquanto os brasileiros têm uma maior antecipação de consequências futuras. Sendo assim, por ter maior tolerância os portugueses seriam mais éticos. De forma contrária, mesmo tendo uma maior antecipação futura, os brasileiros assumem alguns comportamentos não éticos mesmo sujeitos a punições pela adoção dos mesmos.

2.3.2. Programas de Compliance e Certificações Éticas

O estudo dos comportamentos éticos nas organizações implicam o estudo de outras variáveis, designadamente os sistemas e processos de *Compliance*.

Considerando Santos *et al.* (2012) podemos afirmar que os sistemas de *Compliance* são constituídos por um conjunto de ações destinadas a mitigar o risco e a prevenir corrupções, buscando controlos formais e a valorização dos comportamentos éticos dentro das empresas. Esta dimensão é importante, na medida em que as empresas enfrentam atualmente a pressão dos *stakeholders* para implementar ou melhorar os seus programas de Responsabilidade Social Empresarial. Um mecanismo eficaz para o conseguir é a implementação de Normas Sociais conforme mencionado por Sartor *et al.* (2016) e De Colle *et al.* (2014).

Embora não exista uma norma social única, algumas atestam o desempenho de RSE das empresas, demonstrando o compromisso destas. Cita-se a seguir três das principais normas referenciadas: SA8000 – *Social Accountability 8000* – conhecida por medir os trabalhos realizados pela responsabilidade social dentro das empresas, procurando atender a sistemas de gestão integrados com qualidade, e sem perder o foco da área comercial sempre necessária à lucratividade empresarial; ISO 26000 – *International Organization for Standardization* – Norma de Responsabilidade Social que fornece orientação para as organizações funcionarem de forma ética e transparente, com o objetivo de proporcionar o bem-estar da sociedade em geral. Neste caso trata-se de uma norma orientativa por adesão onde não são fornecidos certificados específicos; e AA1000S – *AccountAbility's AA1000* – que representam normas padrão de fácil utilização, para que as organizações apliquem as orientações Contábeis de forma ética, desenvolvendo processos e controlos robustos, alcançando desta forma atitudes responsáveis e sustentáveis.

Além destas três normas anteriores temos ainda as Normas Portuguesas elaboradas e publicadas pelo Instituto Português da Qualidade – IPQ, posteriormente adotadas e divulgadas pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial - APEE, que promove o desenvolvimento da ética nas organizações Portuguesas. As normas NP4469 e NP4460, divulgadas pela APEE, apresentam orientações tanto para Ética Empresarial quanto para os Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social.

Cada uma das normas tem um propósito e são adequadas aos princípios e necessidades de cada empresa, conforme suas estratégias de RSE (Ética) e Sistemas de Compliance.

2.4. Um Modelo de Desenvolvimento Moral das Corporações

A decisão ética nas organizações empresariais é função de fatores culturais, individuais e organizacionais. Focalizando mais a análise na criação de uma cultura ética enquanto fatia da cultura organizacional, Reidenbach & Robin (1991) construíram um modelo que permite analisar e avaliar o nível ético de uma organização através de uma escala de cinco níveis, figura 1 a seguir.



Figura 1 - Escala de Desenvolvimento Ético

(Adaptado de Reidenbach & Robin (1991))

As empresas **Amorais** no primeiro estágio não se preocupam com os valores éticos, o importante é ter negócios que sejam produtivos e lucrativos, independentemente da forma como estes foram obtidos. Todos os meios são justificáveis através da premissa de que a única responsabilidade social é gerar lucros. Nesse sentido serão organizações mais próximas daquilo que designámos (secção 2.1.) por egoísmo ético. As regras comuns aos gestores deste tipo de organização são a autoridade e o poder sobre os colaboradores, que têm de obedecer, de acordo com o sistema ao qual estão submetidos.

No segundo nível as organizações, nomeadas de **Legalistas**, têm por princípio seguir os códigos, leis e regulamentos existentes. Há neste caso uma preocupação por parte das empresas em se aterem ao cumprimento do que é

estritamente legal, negligenciando o que é justo ou socialmente correto. Pode eventualmente existir um código de ética interno para os colaboradores, mas em geral este não existe ou não é utilizado de fato. A preocupação dos gestores é conduzir os negócios sem gerar danos ou consequências negativas para a organização. O lucro para os *shareholders* e proprietários das empresas continua a ser prioritário.

Em continuidade, no terceiro estágio da escala proposta por Reidenbach & Robin (1991), as organizações denominadas **Responsáveis** descobrem os benefícios do investimento na cultura ética organizacional. Os seus gestores passam a aprender a trabalhar as equipas com o objetivo de formarem cidadãos corporativos responsáveis. Além dos proprietários todos os demais *stakeholders* passam a ser considerados importantes, para a continuidade dos negócios éticos, refletindo os códigos de ética e conduta esta nova realidade. Outros documentos e procedimentos internos passam a ser considerados como uma forma de estrutura organizacional fundamental para o desenvolvimento da ética empresarial. O lucro continua a ser importante, mas a ética passa a ser considerada parte desta equação.

As organizações de **Ética Emergente**, citadas no quarto nível, são aquelas onde os gestores de topo têm valores elevados de ética, e estão sensibilizados para o desenvolvimento próativo da cultura organizacional ética. Ou seja, os gestores estimulam e cooperam para que os valores da organização sejam cada vez mais fortes de acordo com seu código de ética, amplamente divulgado e praticado. Este código, é também estimulado através de outros documentos e instrumentos organizacionais, como por exemplo: manuais de ética, políticas e procedimentos internos, canal de denúncias, comités de ética ou risco, e diretorias específicas para conduzir a administração e comunicação ética. Fruto destas práticas, a ética torna-se parte da cultura da empresa.

E finalmente, as organizações **Éticas**, no topo da escala. Aqui existe um correto equilíbrio entre as questões éticas e as questões económicas de produtividade e lucro. O planeamento estratégico da empresa e a sua missão são desenvolvidos com o propósito de antecipar problemas e fornecer

alternativas de resultados finais éticos. A cultura da organização é tão forte que dificilmente os colaboradores serão colocados numa situação de dilema ético. Caso ocorra este dilema, a decisão do colaborador sempre será correta e justa. Os documentos internos da empresa traduzem e ensinam a implementar os valores éticos; assim como as formações necessárias, os sistemas de contratação, remuneração e mobilidade de pessoal; os mecanismos de sanções e penalidades; e os planeamentos de gestão.

É importante complementar as informações da escala anterior com outro modelo proposto por Lloyd & Mey (2010), onde entre os estágios de evolução das organizações estes incluem: a necessidade do envolvimento total dos gestores, a existência e utilização de um código de conduta ética, a melhoria contínua através de formações de ética, e os sistemas de avaliação e recompensa para os colaboradores que seguem os preceitos éticos empresariais, figura 2 abaixo.

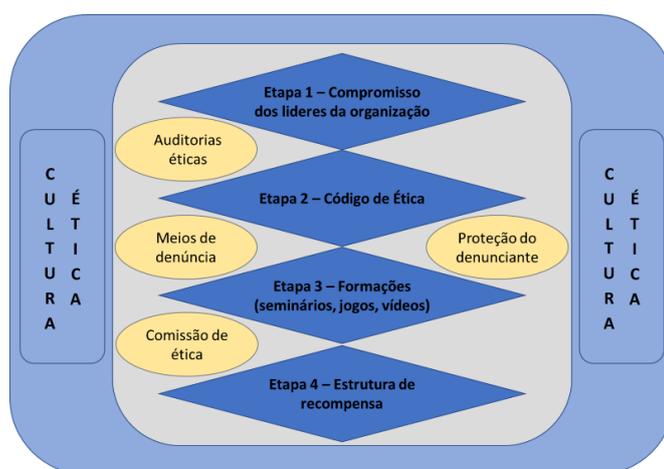


Figura 2 - Modelo de Intervenções Éticas

(Adaptado de Lloyd & Mey (2010))

Ao observar cada um dos estágios relacionados anteriormente, pode perceber-se que correlacionando os mesmos com a Escala de Reidenbach & Robin (1991) a grande maioria dos princípios propostos estão nos níveis três, quatro e cinco, onde de fato as empresas precisam ser Responsáveis, Emergentes ou Éticas para cumprir os requisitos fundamentais, de acordo com estes autores. Ou seja, neste artigo em particular são apenas consideradas as

empresas com princípios de base ética, excluindo-se as empresas Amoriais ou as Legalistas.

Há ainda uma comparação interessante a realizar considerando Hepper *et al.*, 2017, que neste caso tem uma proposição de modelo de maturidade sustentável corporativa, que não sendo uma escala ética, também apresenta uma forma de análise de referências de nível das corporações atuais.

Estes autores após análise dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Corporativa, assim como das comparações de sete modelos de Maturidade da Sustentabilidade (onde se citam os autores: Kirkwood *et al.* (2008); Baumgartner & Ebner (2010); Curry & Donnellan (2012); Hynds *et al.* (2014); Mani *et al.* (2010); Ngai *et al.* (2013); Sloan *et al.* (2013)), apresentaram um modelo de seis níveis.

Os seis níveis propostos por Hepper *et al.* (2017) são: Oposição, Indiferença, Básico, Gerenciado, Estratégico e Sistêmico. Dentre estes, conforme figura 3, os últimos três níveis (Gerenciado, Estratégico e Sistêmico) possuem referências de similaridade com os também três últimos estágios (Responsáveis, Emergentes ou Éticas) de Reidenbach & Robin (1991), onde se destacam: no Nível 3 – onde a sustentabilidade passa a ter tratamento de forma institucional, as ações ocorrem de forma planeada e também atendem aos aspectos legais; no Nível 4 – onde a sustentabilidade se torna parte das escolhas estratégicas da organização, com processos ambientalmente seguros, e no Nível 5 – onde a sustentabilidade está totalmente integrada na organização, sendo o modo como a empresa conduz seus negócios, e propagando-se as ações para o meio externo à empresa.

Sendo assim, a comparação mostra que a maturidade está presente em vários aspectos empresariais, interligados por conceitos estruturais de organização e gestão.

Da explanação desta revisão de literatura obtêm-se os parâmetros para a questão principal do estudo, a verificação da maturidade Ética em algumas das grandes empresas de Portugal. Torna-se então relevante assinalar as variáveis

necessárias que devem ser observadas nas empresas: envolvimento dos líderes na gestão ética; qual o modelo teórico predominante (acionistas ou *stakeholders*) como fundamento; existência e aplicação de código de ética e/ou conduta formal; quais são os processos e sistemas formais existentes (*Compliance* e Certificações obtidas); existência de cultura e clima organizacional relevante para os funcionários; possíveis aplicações de sanções aos incumprimentos dos procedimentos formais; e a comparação entre as empresas que fazem parte do *UN Global Compact* em Portugal e as demais que não são membros por adesão, à data de 21 de janeiro de 2018.

3. Metodologia

A partir da necessidade de entender melhor e em profundidade a situação do contexto ético em que se encontram as maiores empresas em Portugal, buscou-se a metodologia aplicável.

Quando se deve utilizar os métodos qualitativos de análise de dados? Em Ghauri & Gronhaug (2005, p.110) temos referenciado: “*Research problems focusing on uncovering a person’s experience or behavior, or where we want to uncover and understand a phenomenon about which little is known, are typical examples of qualitative research*”. Cabe complementar a frase anterior mencionando o fato de que para o estudo das organizações, as pessoas que colaboram nestas são aquelas que participam na entrevista, com as suas percepções dos comportamentos éticos na organização.

Segundo os autores Ghauri & Gronhaug (2005), e Graue (2015), a análise qualitativa de dados tem como fatores diferenciadores da análise quantitativa, os seguintes fatos: estar orientada para os processos; estar focada na interpretação e entendimento do contexto; as medições e observações devem-se apresentar na sua configuração real (mostrar a “vida real”); deve-se manter o foco no entendimento dos pontos de vista dos participantes da entrevista; e os dados são semi estruturados e baseados em palavras não em números.

Neste contexto os três maiores componentes de uma pesquisa orientada para análise qualitativa são a coleta de dados através de observações e/ou entrevistas; procedimentos de interpretação destes dados, com técnicas específicas; e relatórios finais escritos com os resultados encontrados, conforme Ghauri & Gronhaug (2005).

Outra característica das análises qualitativas, de acordo com Miles *et al.* (2014), são os dados recolhidos serem muito ricos em informações, demonstrando desta forma uma real exposição ao contexto da organização inquirida, originando uma maior confiança e credibilidade nos resultados encontrados na investigação.

Os autores Ghauri & Gronhaug (2005) e Yin (2010) recomendam que se utilize o método do estudo de caso onde: os fenómenos atuais de investigação são mais complexos, estão diretamente relacionados com os processos administrativos das organizações, são difíceis de analisar fora do seu ambiente natural (as empresas), e onde existam muitas variáveis e conceitos a considerar. O autor Yin (2010) aconselha a preferir o estudo de caso múltiplo, ao invés de um estudo de caso único, pois as conclusões analíticas que aparecem nos diversos casos serão mais robustas, do que apenas as conclusões de um único caso isolado, trazendo benefícios substanciais para a análise.

Em complemento foi também realizada a recolha de informação documental, que segundo Yin (2010) é muito relevante para o estudo de caso. Este mesmo autor afirma que: *“Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização dos estudos de caso. Antes de uma visita de campo, por exemplo, uma busca na Internet pode produzir informações valiosas.”* (Yin 2010, p. 130).

Sendo assim e atendendo à metodologia explicada anteriormente foi realizado um método qualitativo de estudo de caso múltiplo, descritivo e semi-estruturado com o objetivo de perceber a realidade das organizações de Portugal.

3.1. Estrutura da Pesquisa e Guião de Entrevistas

Foi elaborado um guião para as entrevistas composto por 15 perguntas, com a finalidade de estabelecer aquelas que identificassem a escala proposta por Reidenbach & Robin (1991), da figura 1, para as empresas pré selecionadas. Foi utilizada como referência a lista das vinte e cinco maiores empresas portuguesas, de acordo com a revista EXAME – Dezembro 2017 (p. 64), em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (anexo 1). As perguntas são apresentadas no anexo 2, e serviram de base para as entrevistas presenciais realizadas que tiveram, em média, a duração de 1 hora.

E como recolha de dados documentais, na forma digital, uma tabela foi elaborada para melhor percepção das informações encontradas das empresas, conforme anexo 3. Os dados relevantes estão descritos na análise de resultados.

É importante apontar que com base na revisão de literatura, e sendo a lista pretendida composta de grandes empresas em Portugal, os níveis a serem analisados nas entrevistas focam-se nos estágios três, quatro e cinco, da escala de Reidenbach & Robin (1991) onde de fato as empresas precisam de ser Responsáveis, Emergentes ou Éticas para cumprir os requisitos da escala proposta. Neste caso foram dispensadas as perguntas sobre os estágios um e dois (Amoral e Legalista).

4. Apresentação e Discussão de resultados

Durante os meses de maio e junho de 2018, foram realizadas entrevistas com os quatro grupos corporativos que responderam a solicitação preliminar: EDP, SONAE, NOS comunicações, e IP - Infraestruturas de Portugal. No caso da NOS comunicações as respostas chegaram por escrito, não tendo havido a realização da entrevista presencial. Tratam-se de empresas reconhecidamente importantes, com um volume de negócios significativos e de ampla atuação em Portugal. Numa breve apresentação das mesmas cabe referenciar: a EDP atua na área de geração, distribuição e fornecimento de eletricidade em Portugal, e

é também um dos maiores operadores de energia eólica do mundo, tendo presença relevante no cenário energético mundial, e estando presente em catorze países; a SONAE atua como grupo multinacional com um portefólio diversificado de negócios nas áreas do retalho (reconhecida nas marcas Continente e Worten), serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais, turismo e telecomunicações; a NOS comunicações atua em soluções fixas e móveis de última geração, de televisão, internet, voz e dados para todos os segmentos de mercado - Residencial, Pessoal, Empresarial e “*Wholesale*”; e a IP - Infraestruturas de Portugal que atua na conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviária de Portugal, incluindo-se nesta última o comando e controlo da circulação.

4.1. Análise de Resultados

As respostas estão apresentadas com base no guião proposto, considerando três grandes grupos principais de análise: atitude dos gestores de topo, aspectos éticos da cultura corporativa e ferramentas da ética corporativa. O anexo 2 também apresenta o resumo das respostas por coluna de empresa (EDP, IP, NOS e SONAE), com a finalidade de visualizar e perceber as mesmas, para cada nível da escala utilizada. Desta forma é possível acompanhar as descrições nos itens a seguir para cada **Caso**.

4.1.1. Estudo de Caso número 1 – Infraestruturas de Portugal (IP)

Atitude dos Gestores de Topo – Nas respostas que identificam o Nível III foi possível verificar que a IP três anos depois do processo que originou a fusão da empresa Ferroviária com a empresa Rodoviária, ainda está num período de consolidação das práticas, processos de negócio e modelo de gestão, sendo estes meios importantes para o desenvolvimento da cultura ética. Mesmo assim a empresa respondeu positivamente aos requisitos necessários, ou seja, valoriza os preceitos éticos. Em complemento deste estágio III o incentivo para uma atitude de cidadãos responsáveis é tratado, em princípio, nas reuniões de equipas pelos gestores, utilizando estes o incentivo da R. S. E. com uma forte mobilização dos colaboradores para o bem social (programas de incentivo à

filantropia). No caso da IP o colaborador é envolvido de forma a também notificar e alertar de modo responsável alguma falha da empresa, quando é usuário dos próprios serviços (exemplo: detecta algo irregular numa rodovia ao usar seu carro, e informa a empresa).

Nas respostas que identificam o Nível IV ao considerar a atuação pró-ativa dos gestores foi possível perceber que na IP os supervisores adquirem esta atitude, por causa da necessidade de cumprimento das leis e regras rígidas, uma vez que a empresa integra o setor público do estado. Sobre a questão das chefias fornecerem alternativas às suas equipas com a finalidade de antecipar problemas éticos, na IP a forma de garantir este objetivo é dotar a empresa de um acervo documental, com regras de normalização e procedimentos rígidos, com acompanhamento das chefias imediatas para o uso da documentação pertinente. Não existe um envolvimento específico do gestor da equipa.

Quanto às respostas que identificam o Nível V, a ética é considerada no planeamento estratégico da empresa, sendo uma parte intrínseca das suas missões e valores. Cita-se por exemplo dos Valores da IP: “**Ética**: atuação com respeito pelos pelos princípios éticos, nomeadamente de transparência, boa-fé e honestidade. (site da IP)”. Entretanto a IP tem um modelo de gestão no qual o planeamento está dependente e é reajustado em função do Orçamento de Estado, e tendo que cumprir com rigor as regras estabelecidas. Assim sendo os gestores consideram a ética na definição de novas metodologias e processos internos.

Com respeito ao acompanhamento, pelos chefes, dos colaboradores que por ventura se encontrarem em casos de dilemas éticos, consegue-se perceber que a IP resolve o problema diretamente através do canal de comunicação específico para irregularidades, que pode ter ou não o envolvimento dos gestores. Os gestores da IP não possuem um procedimento específico de acompanhamento dos seus colaboradores, casos existam estes dilemas.

Aspectos éticos da cultura corporativa - Na resposta para o Nível III a empresa respondeu que todos os *stakeholders* são importantes e estão envolvidos de forma corporativa. Na IP existe uma direção corporativa que lida

com o relacionamento com os *stakeholders*. Identifica as suas necessidades, acompanha o que mais valorizam na empresa e qual a importância destes para a mesma.

Ao identificar o Nível IV com relação à percepção dos colaboradores sobre a importância da ética e seus benefícios à sustentabilidade da empresa, identifica-se o envolvimento dos funcionários e seu entendimento sobre estes benefícios. Na IP o inquérito de Clima Organizacional realizado anualmente é uma das ferramentas que permite esta análise, através da identificação dos pontos fortes e pontos de melhoria.

Quanto às respostas que identificam o Nível V, para verificar a utilização da cultura ética da organização tanto para colaboradores internos quanto para parceiros externos, a IP apenas apresenta e divulga o código de ética aos seus colaboradores internos, e sobre a gestão dos externos (fornecedores, clientes e parceiros) não há informação específica, apenas algumas cláusulas legais e formais nos contratos.

Em relação à questão da existência ou não de uma recompensa aos colaboradores da empresa que executem e realizem uma atitude ética comprovada, cabe acrescentar uma **nota**² que vale para todos os demais casos. A IP neste Caso 1 informou que não existe uma metodologia para recompensar os colaboradores por estas atitudes éticas.

Ferramentas da Ética Corporativa – No Nível III sobre a utilização do código de ética no quotidiano das empresas, a IP declarou que foram realizadas ações de sensibilização informais mas não existem mecanismos formais que garantam o controlo da aplicação deste código.

Nas respostas que identificam o Nível IV, referente aos requisitos formais e informais que suportam e apoiam a padronização de uma cultura ética nas

² Na teoria estudada na escala de Reidenbach & Robin (1991) proposta para comparação, o nível V somente será atendido se as empresas possuírem um procedimento que recompense, formal ou informalmente, os colaboradores pela atitude ética. Esta pergunta foi uma das mais discutidas nas entrevistas, por ter uma interpretação bem diferente por parte das organizações, ou seja, estas empresas não consideram oportuno utilizar esta metodologia, preferindo utilizar outras formas de recompensas indiretas, por mérito de comportamento. Em resumo as empresas não usam a metodologia indicada na revisão de literatura para esta pergunta, tendo cada uma apresentado uma justificação devidamente fundamentada para não o fazer.

organizações, pode-se constatar que a IP possui vários recursos, documentos e procedimentos, como por exemplo: manuais de ética, políticas e procedimentos internos, canal de reclamações ou denúncias, comités de ética ou risco, e/ou diretorias específicas para conduzir a administração e comunicação ética. Cabe destacar que a IP possui ainda alguns documentos específicos como: a declaração de políticas de Responsabilidade Social do Grupo IP, os relatórios de sustentabilidade, a Carta Portuguesa para a Diversidade, um documento sobre transparência nas relações internas, um documento sobre o assédio no local de trabalho, e um elenco detalhado sobre a política de comunicação das irregularidades. Mas não existe uma diretoria ou setor específico para tratar dos assuntos de ética. Cabe à diretoria de desenvolvimento organizacional estes atributos.

A IP efetivamente não possui certificações das normas SA8000, ISO 26000 ou AA1000S, nem utiliza seus preceitos. Utiliza, conforme anexo 3, outra norma que também garante uma sustentabilidade aos diferentes tipos de negócios, conforme os respectivos mercados de atuação.

E finalmente quanto às respostas que identificam o Nível V, sobre a questão do recrutamento de pessoas e se estes possuem perguntas específicas de avaliação de candidatos sobre comportamento ético, cabe apresentar uma **nota**³ que é válida para todos os casos.

A IP, uma vez que a empresa é do setor público, tem que cumprir as regras do governo sobre contratação pública. Neste sentido, há uma diretriz que proíbe a contratação direta e recrutamento de pessoas no momento, sendo assim não existe qualquer item relacionado com a ética para a contratação.

Sobre a última pergunta, que diz respeito ao alinhamento dos sistemas após contratação de pessoas, e se estes seguem os preceitos éticos da empresa para sanções e penalidades, e também remuneração e mobilidade de pessoal,

³Na teoria estudada na escala de Reidenbach & Robin (1991), o nível V neste caso só será atendido se as empresas possuírem um procedimento de contratação que se preocupe em selecionar os futuros colaboradores pela atitude ética. Esta pergunta também foi amplamente discutida nas entrevistas, por ter uma interpretação bem diferente por parte das organizações, ou seja, estas empresas não consideram oportuno utilizar esta metodologia, preferindo encontrar outras formas de avaliação preliminar de conduta dos candidatos.

cabe ressaltar na primeira parte uma **nota**⁴ que vale para todos os demais casos. Para a segunda parte da pergunta, relativa à remuneração e mobilidade de pessoal, a IP por exemplo não possui estes tópicos alinhados entre Recursos Humanos e desenvolvimento ético.

4.1.2. **Estudo de Caso número 2** – NOS Comunicações (NOS)

Atitude dos Gestores de Topo – No caso da NOS para o Nível III foram considerados na valorização dos preceitos éticos, dois fatores predominantes: o envolvimento da gestão de topo e a existência de planos de ação e divulgação da ética aos colaboradores. Neste estágio III o incentivo para uma atitude de cidadãos responsáveis é tratado como no Caso 1 anterior, com a mobilização dos colaboradores para o bem social e nas reuniões de equipas pelos gestores.

No Nível IV é identificada a atuação pró-ativa dos gestores na empresa através de uma grande consciência dos mesmos e sensibilidade para o impacto de sustentabilidade, caso ocorra uma não conformidade da prática ética. Além disso os gestores são os primeiros a serem chamados nas auditorias para responder sobre questões da dimensão ética. Sobre o aspecto das chefias fornecerem alternativas às suas equipas, para antecipar problemas éticos, a NOS possui a reavaliação periódica do “*Business Risk Model*” envolvendo os gestores das estruturas organizativas da empresa, onde ocorre a identificação das vulnerabilidades e ameaças a que estão expostos, assim como a avaliação dos riscos no ERM – *Enterprise Risk Management*. A mitigação de riscos é assegurada por iniciativas transversais, manual de controlo interno e planos de ação específicos.

Sobre o Nível V, a ética é considerada no planeamento estratégico da NOS. O papel dos gestores de topo é crucial para a definição da estratégia, sendo que as questões éticas foram explicitamente identificadas como relevantes por

⁴Todas as empresas possuem mecanismos internos para aplicar sanções e penalidades em conformidade com seus preceitos. Elas têm canais de comunicações de irregularidades aos setores responsáveis, do tipo Comité de Ética, que investigadas determinam se houve ou não violação do código de ética. As consequências aplicadas variam em função da gravidade da situação e podem variar entre uma simples advertência ou repreensão, até uma eventual suspensão do colaborador.

este grupo. A NOS rege a sua atuação no mercado por princípios éticos e de negócio responsável, faz parte do seu ADN.

Com relação aos possíveis casos de dilemas éticos dos colaboradores e o acompanhamento pelos respectivos chefes, para a NOS o esclarecimento de dúvidas ou manifestação de preocupações relacionadas com o cumprimento do código de Ética, podem ser dirigidos por escrito à chefia. Neste sentido é obrigação dos gestores acompanhar uma eventual situação que possa não estar conforme os princípios do negócio.

Aspectos éticos da cultura corporativa - Para o Nível III a NOS afirmou que todos os *stakeholders* são importantes e o envolvimento deve resultar da aplicação consistente dos princípios da empresa, basicamente descritos nos seus códigos de ética e em cuja elaboração das versões atuais foram consideradas a opinião e necessidades dos *stakeholders*.

No Nível IV com relação à percepção dos colaboradores sobre os benefícios da ética para a sustentabilidade da empresa, afirma-se o envolvimento dos funcionários e seu entendimento sobre estes. A NOS realizou uma consulta alargada a *stakeholders* com o objetivo de identificar os temas éticos, sociais e ambientais relevantes para a Companhia. Os resultados obtidos pelo grupo dos colaboradores permitem concluir que os temas éticos são classificados como os de melhor desempenho na organização.

No Nível V, para verificar a utilização da cultura ética da organização tanto para colaboradores internos quanto para parceiros externos, a NOS considera cumpridos os requisitos plenamente, ou seja, existem ferramentas e processos usados para formalmente monitorizar os *stakeholders* das empresas, como por exemplo: o próprio código de ética aplicado em toda a cadeia, o manual de boas práticas, e as cláusulas contratuais e procedimentos na gestão da cadeia de fornecedores. E depois também uma forte componente de formação e sensibilização por ordem de prioridades para todos os *stakeholders*. A NOS inclusive elabora e implementa anualmente um Plano de Comunicação para a Ética, cujo objetivo é promover as diferentes ações internas que reforçam

comportamentos de excelência, responsabilidade e rigor por parte destes colaboradores.

Em relação à questão da existência de uma recompensa aos colaboradores da empresa que realizem uma atitude ética, cabe ressaltar a **nota 2** do Caso 1. Na NOS não existe um mecanismo de recompensa que reconheça o comportamento ético dos colaboradores. Contudo, o modelo de avaliação de desempenho e desenvolvimento da NOS permite que as chefias valorizem, ao nível das competências, estes atributos.

Ferramentas da Ética Corporativa - No Nível III sobre a utilização do código de ética no quotidiano das empresas, a NOS possui procedimentos de acompanhamento periódico da aplicação do código, por exemplo, o Comité de Ética é responsável pela supervisão e manutenção do Código de Ética, por monitorizar a sua aplicação e por assegurar que todos os membros dos órgãos sociais e todos os colaboradores da empresa o cumprem. Neste sentido, é elaborado anualmente um relatório com o status das atividades desenvolvidas no período em análise, incluindo indicadores associados.

Nas respostas que identificam o Nível IV, referente aos requisitos formais e informais que suportam e apoiam a padronização de uma cultura ética nas organizações, pode-se constatar que a NOS possui recursos, documentos e procedimentos, similares aos citados no exemplo do Caso 1. Como diferenciação a NOS além daqueles mantém o Guia para uma presença online responsável, o Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho, o Manual de Compras, documento de Delegação de Competências, e o Regulamento de Comunicação de Irregularidades.

A NOS efetivamente não possui certificações das normas SA8000, ISO 26000 ou AA1000S, nem utiliza seus preceitos. Utiliza, conforme anexo 3, outras normas que também garantem uma sustentabilidade aos diferentes tipos de negócios, conforme os respectivos mercados de atuação.

No Nível V, sobre a questão do recrutamento de pessoas e se estes possuem perguntas específicas de avaliação de candidatos sobre

comportamento ético, cabe ressaltar a **nota 3** do Caso 1. Para a NOS na contratação de colaboradores não existe propriamente um conjunto de perguntas relativas a ética, mas existe a preocupação de indagar através de um bom inquérito a forma como as pessoas tomam as suas decisões.

Na última pergunta, que diz respeito ao alinhamento dos sistemas após contratação de pessoas, e se estes seguem os preceitos éticos da empresa para sanções e penalidades, e também remuneração e mobilidade de pessoal, cabe referenciar a **nota 4** do Caso 1. E também o fato de que na NOS as consequências de ações não éticas praticadas por colaboradores são de facto geridas pelo Departamento de Recursos Humanos e, no limite, poderão originar processos disciplinares de despedimento, se os atos praticados forem graves e ficarem provados. No caso dos fornecedores e prestadores de serviços, as consequências são aplicadas pelo Departamento Comercial, interlocutor direto da relação, o qual, se necessário, recorre ao Departamento Jurídico.

Sobre a segunda parte da pergunta, relativa à remuneração e mobilidade de pessoal, na NOS existe a preocupação em alinhar progressão na carreira, quer em termos de remuneração, quer em termos de mobilidade com os valores éticos e culturais da empresa. O modelo de avaliação de desempenho e desenvolvimento que existe assim o define através de um conjunto de competências pré-definidas.

4.1.3. **Estudo de Caso número 3** – Sociedade Nacional de Estratificados (SONAE)

Atitude dos Gestores de Topo – No Nível III a empresa respondeu positivamente aos requisitos necessários, e para além dos itens referenciados no estudo de Caso 2, existe não apenas o envolvimento dos gestores, mas estes devem ser exemplos de conduta ética; existe formação e sensibilização intensivas para que o tema esteja presente no dia a dia das equipas: não apenas no conhecimento e aplicação dos valores e competências éticas, mas também na avaliação de desempenho com acompanhamento destas competências. Neste estágio III, o incentivo para uma atitude de cidadãos

responsáveis é tratado nas reuniões de equipas pelos gestores, e a área de R.S.E. da SONAE também promove projetos de parcerias com escolas e universidades; fomenta a ajuda solidária a comunidades mais carenciadas; e intervém na área da saúde com o apoio a projetos específicos. Entre outros exemplos de programas de solidariedade existem, no relatório de sustentabilidade 2017 do SONAE, o programa de voluntariado interno “Sonae Activshare” onde as experiências de voluntariado potencializam a criatividade e inovação dos colaboradores, ao colocá-los em contacto com realidades e desafios diferentes no seio das comunidades carenciadas; e o programa educativo “Escola Missão Continente” dirigido às escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico que pretende ajudar alunos, pais e professores a ter uma relação mais saudável e positiva com a alimentação e consumo responsável.

No Nível IV, assim como no Caso 2, é identificada a atuação pró-ativa dos gestores na empresa principalmente pela consciência dos mesmos e sensibilidade para o impacto de sustentabilidade. Na SONAE as chefias fornecem alternativas às suas equipas com a finalidade de antecipar problemas éticos utilizando métodos e procedimentos, como por exemplo: a reunião “Bom dia!” onde colaboradores e chefes conversam abertamente sobre os acontecimentos do dia anterior na busca da antecipação de problemas (O que ocorreu de errado? Como podemos melhorar? O que podemos citar de exemplo aos demais colegas de trabalho? Algo não ético ocorreu, ou poderia ocorrer?).

No Nível V, a ética é considerada no planeamento estratégico também através das suas missões e valores. Cita-se por exemplo dos Valores da SONAE a frase: **“Comportamento ético - As relações com as partes interessadas baseiam-se no respeito, na transparência, na honestidade e na integridade e não toleramos qualquer tipo de suborno ou forma de corrupção.....(site SONAE).”** Na SONAE o sistema empresarial incentiva que os gestores reúnam informações das equipas de forma *bottom-up* periodicamente em reuniões de setor, com a finalidade de as usar nas convenções anuais de Gestão, onde apuram e melhoram as ideias que

posteriormente publicam como *top-down*. Nesta o planeamento estratégico é realizado para um horizonte temporal de 5 anos, sujeito a revisão anual.

Nos casos de dilemas éticos dos colaboradores e o acompanhamento pelos respectivos gestores, faz parte da cultura da organização SONAE as chefias atuarem diretamente, caso a caso, com o apoio do Comité/ Comissão de Ética.

Aspectos éticos da cultura corporativa – No Nível III, de forma similar ao Caso 2, a SONAE afirmou que todos os *stakeholders* são importantes e o seu envolvimento resulta da aplicação consistente dos princípios da empresa, descritos nos seus códigos de ética, que já consideram a opinião dos *stakeholders*.

Sobre o Nível IV, A SONAE possui outra forma de motivar a participação e o envolvimento dos colaboradores para a sustentabilidade. Trata-se do programa interno de procura da Inovação, onde com incentivo de benefícios os funcionários apresentam ideias também voltadas para os benefícios sustentáveis da Ética.

No Nível V, para verificar a utilização da cultura ética da organização tanto para colaboradores internos quanto para parceiros externos, a SONAE considera cumpridos os requisitos, pois existem ferramentas e processos usados para formalmente monitorizar os *stakeholders* da empresa. De forma similar, vários documentos mencionados no Caso 2 anterior, na mesma questão.

Em relação à questão da existência de uma recompensa aos colaboradores da empresa que realizem uma atitude ética, cabe ressaltar a **nota 2** do Caso 1. A SONAE não recompensa diretamente a ética, existe uma remuneração variável que ocorre através dos Recursos Humanos, onde existe uma boa avaliação de conduta anualmente de alinhamento aos “Valores SONAE”, considerado a base de um alinhamento moral e ético da empresa.

Ferramentas da Ética Corporativa – No Nível III sobre a utilização do código de ética no quotidiano das empresas, a SONAE informou que o controlo é realizado por um sistema de competências denominado PEOPLE, onde uma

letra E – é da Ética, nas avaliações anuais onde o Recursos Humanos é executado por cada gestor.

Nas respostas que identificam o Nível IV, referente aos requisitos formais e informais que suportam e apoiam a padronização de uma cultura ética nas organizações, pode-se constatar que a SONAE possui recursos, documentos e procedimentos, similares aos citados no exemplo do Caso 1. Como diferenciação a SONAE possui o Manual de boas práticas corporativas, o Manual interno de redes sociais – guia de orientação para os colaboradores, e em desenvolvimento um novo projeto denominado PERTO, para aperfeiçoar o sistema de reclamações de clientes – pois possuem uma certificação ISO 10.002 para o sistema.

A SONAE efetivamente não possui certificações das normas SA8000, ISO 26000 ou AA1000S, nem utiliza seus preceitos. Utiliza, conforme anexo 3, outras normas que também garantem uma sustentabilidade aos diferentes tipos de negócios, conforme os respectivos mercados de atuação.

No Nível V, sobre a questão do recrutamento de pessoas e se estes possuem perguntas específicas de avaliação de candidatos sobre comportamento ético, cabe ressaltar a **nota 3** do Caso 1. Na SONAE não são feitas perguntas diretas, pois isto poderia ser interpretado como um comportamento discriminatório durante o processo de recrutamento. No entanto existe uma boa avaliação de conduta e verificação do alinhamento do perfil de cada indivíduo aos “Valores SONAE”.

Na última pergunta, que diz respeito ao alinhamento dos sistemas após contratação de pessoas, sobre as sanções e penalidades, e também remuneração e mobilidade de pessoal, cabe lembrar a **nota 4** do Caso 1. E também o fato de que na SONAE, de forma similar ao Caso 2, as consequências de ações não éticas praticadas por colaboradores são geridas pelo Departamento de Recursos Humanos e, em limite, poderão originar processo disciplinar e despedimento. No caso de fornecedores e prestadores de serviços, as consequências são aplicadas pelo Departamento Comercial.

A segunda parte da pergunta, relativa à remuneração e mobilidade de pessoal, na SONAE, conforme informado em questão anterior, existe uma boa avaliação anual de conduta e verificação do alinhamento aos “Valores SONAE”, como consequência a remuneração variável do ano irá referenciar três itens comportamentais, sujeitos ao bônus.

4.1.4. **Estudo de Caso número 4** – Energias de Portugal (EDP)

Atitude dos Gestores de Topo – para o Nível III, para além dos itens similares referenciados no estudo de Caso 3 anterior, existe um grande foco na formação e sensibilização intensivas. Como exemplos práticos de formação e sensibilização na EDP existem, dentro do programa de consolidação da cultura ética e segundo os relatórios anuais do provedor de ética, as iniciativas: i) formação “éticaedp online” cuja participação é obrigatória para todos os novos colaboradores, mantendo-se disponível de forma permanente para consultas futuras no CampusOnLine da Universidade EDP; ii) o “*Tone at the Middle*”, dirigida aos gestores intermédios, é um ciclo de formação que tem como objetivo reforçar o alinhamento da empresa, e é neste item que também é debatida a importância de integrar a ética no dia-a-dia das equipas de trabalho; iii) o “Ciclo de Cinema mais Pequeno do Mundo”, onde são exibidas sessões de filmes curtos sobre temas relacionados com a ética corporativa. Após cada sessão segue-se um breve inquérito relativo aos temas abordados, e a sua interface com a realidade da EDP. Os resultados desse inquérito servem de debate e permitem aprofundar o tema através da partilha de opinião e reflexão; iv) o programa de formação “*Lead Now*”, que é destinado a colaboradores que tenham recentemente migrado para funções de coordenação formal de equipas. Este visa o desenvolvimento de competências de liderança e de gestão, incluindo uma atividade sobre o domínio do desenvolvimento da cultura ética.

Em complemento do estágio III, de forma similar ao Caso 3 anterior, o incentivo para uma atitude de cidadãos responsáveis é realizado nas reuniões de equipas pelos gestores e pelos programas de incentivo para filantropia. No relatório de sustentabilidade da EDP, como exemplos destacam-se: no âmbito

da inclusão social o programa “EDP Solidária”, que visa apoiar projetos promovidos por organizações do Terceiro Sector nas áreas de: Saúde, Inclusão Social e Educação, tendo beneficiado 168 organizações em 2017; e o programa de “Voluntariado da EDP” envolvendo multinacionalmente os colaboradores, mobilizando famílias, amigos e parceiros para participarem em ações de voluntariado, como no caso do apoio às populações afetadas pelos incêndios de 2017 em Portugal.

Ao Nível IV, da mesma forma que no Caso 2, é identificada a atuação pró-ativa dos gestores na empresa principalmente pela grande consciência dos mesmos e pela sensibilidade ao impacto de sustentabilidade. E sobre o aspecto relativo as alternativas de antecipação de problemas éticos pelos gestores na atuação junto às equipas, para a EDP o principal é que as chefias dialoguem com suas equipas sobre matérias éticas. Para tal disponibiliza, para além das ações de formação on-line e presenciais de todos os colaboradores e fornecedores, uma biblioteca de casos para discussão. As chefias são incentivadas a enfatizar a importância da interpretação do código de ética com exemplos práticos.

Nas questões do Nível V, a ética é considerada no planeamento estratégico, e a EDP tem a dimensão ética da sustentabilidade como a própria essência do posicionamento da empresa. Um dos objetivos é manter-se na lista das companhias mundiais mais éticas (*World’s Most Ethical Companies - Ethisphere Institute*⁵) que integram desde 2012.

Nos casos de dilemas éticos dos colaboradores e o respectivo acompanhamento pelos gestores, faz parte da cultura da EDP as chefias atuarem diretamente, com o apoio do Comitê/ Comissão de Ética. A EDP incentiva que este papel de esclarecimento sobre dilemas éticos caiba ao primeiro nível de hierarquia, ou seja, procura-se dar uma resposta aos seus colaboradores diretos, antes da ocorrência ser enviada ao provedor de ética.

⁵ Em 2017 a EDP foi reconhecida, pelo sexto ano consecutivo, e integrou a lista “2017 *World’s Most Ethical Companies (WMEC)*”.

Aspectos éticos da cultura corporativa – Para o Nível III, e semelhante ao Caso 3 anterior, todos os *stakeholders* são importantes. Para a EDP a dimensão com *stakeholders* ultrapassa o ciclo meramente temporal que foi sendo detectado ao longo dos últimos anos, pois a relação tem que ser duradoura. O grau de discussão ou participação do código de ética mudou muito na revisão de 2013. Muito mais explícito e ambicioso, teve a participação bastante próxima das unidades de negócio, e de compromisso (com visões de *stakeholders* diferentes). Destacam-se também alguns processos adaptados para serem aplicados em outros países (exemplo: alterações no código do Brasil).

Nas respostas do Nível IV com relação à percepção dos colaboradores sobre a importância da ética e seus benefícios à sustentabilidade da empresa, na EDP o inquérito de Clima Organizacional realizado anualmente é uma das ferramentas que permite esta análise. A EDP possui um índice de desempenho ético, monitorizado todos os anos, com várias formas de recolha de dados, onde se pode perceber que os colaboradores são cada vez mais exigentes e estão mais envolvidos nos assuntos correlatos.

No Nível V, para verificar a utilização da cultura ética da organização tanto para colaboradores internos quanto para parceiros externos, a EDP cumpre os requisitos, pois existem ferramentas e processos usados para formalmente monitorizar os *stakeholders* da empresa. Existem vários documentos similares aos mencionados no Caso 2 anterior, para a mesma questão.

Em relação à questão da existência de uma recompensa aos colaboradores da empresa que realizem uma atitude ética, cabe ressaltar a **nota 2** do Caso 1.

A EDP fez uma interpretação mais aprofundada da pergunta, afirmando que se pensarmos da forma “americana”, aparentemente alguém que faz algo positivo, ou eticamente louvável, deve receber um prêmio; qualquer que seja ele, mesmo que seja um reconhecimento público. Na forma “européia”, aqui incluída a portuguesa, toda a gente deve fazer o que é correto, e não há uma recompensa para tal. No entanto, se as pessoas fizerem as coisas boas que devem de fato fazer, em muitas das estruturas internas da EDP tem lugar uma

comemoração para destacar os projetos que correm bem. Existe ainda na dimensão do desenvolvimento de competências e aspectos da avaliação de desempenho alguns prémios específicos, pois tem *KPI's (Key Performance Indicator)* utilizados para medir o desempenho dos processos da empresa - vinculados numa competência ética relevante.

Ferramentas da Ética Corporativa - No Nível III sobre a utilização do código de ética no quotidiano das empresas, na EDP como anteriormente mencionado existe o índice de desempenho ético da empresa, e também o programa de promoção de cultura ética do Grupo EDP onde a eficácia deste programa é anualmente aferida, internamente pelo índice *Ethicis* e, externamente, pelo *Ethics Quotient* do *Ethisphere Institute*, que garante o controlo da aplicação deste código.

Tratando-se de um diferencial em termos de gestão ética cabe apresentar, em resumo, o Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP – “*Ethicis*”. Este possui quatro dimensões principais que fazem parte do sistema de indicadores, com respectivos percentuais de contribuição: Consistência – 30%, *Benchmark/Raters* – 20%, Gestão – 20% e Cultura – 30%, apresentadas na figura 4.

Na dimensão Consistência é importante avaliar a percepção relativa “à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética”, através dos chamados quatro eixos de: Confiança, Transparência, Integridade e Não Discriminação. É feita uma análise dos inquéritos realizados pela EDP, a colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

A dimensão *Benchmark/ Raters* tem em conta a avaliação daqueles indicadores que podem influenciar a percepção dos investidores, um segmento de *stakeholders* estratégico para a EDP. Foram escolhidos os índices bolsitas, mas apenas as dimensões específicas relacionadas com ética: “*Codes of Conduct/ Compliance/Corruption & Bribery*” (*Dow Jones Sustainability Index*) e “*Countering Bribery*” e “*Corporate Governance*” (*Footsie4Good*), o *BrandScore* – reconhecimento da marca, assim como, o resultado global do *Corporate*

Ethics Quotient do Ethisphere Institute, por ser uma referência nas questões da ética empresarial.

Na dimensão Gestão existem três eixos que devem ser levados em consideração e avaliados: a gestão das Reclamações que são apresentadas ao Provedor de ética; a gestão do Risco de más práticas éticas; e a gestão do Conhecimento dos colaboradores e fornecedores, na disciplina de ética.

E finalmente, a dimensão Cultura é composta pelos quatro eixos – Ambiente de Trabalho, Liderança Ética, Conhecimento e Confiança nos instrumentos de gestão, e Influência na cadeia de fornecimento. A maioria dos indicadores são extraídos dos estudos de clima organizacional, no caso dos colaboradores; e do inquérito realizado pela Direção de Gestão de *Stakeholders*, no caso dos fornecedores.

De fato, com este índice a EDP compromete-se de forma visível perante a sociedade, demonstrando que o seu desempenho ético é monitorizado e avaliado periodicamente. Como exemplo, na figura 5 são apresentados os resultados de 2016 para o “*Ethicis*”.

Nas respostas que identificam o Nível IV, referente aos requisitos formais e informais que suportam e apoiam a padronização de uma cultura ética nas organizações, pode-se constatar que a EDP possui recursos, documentos e procedimentos, similares aos citados no exemplo geral do Caso 1. Como diferenciação a EDP possui também: o Regulamento do código de ética, o Processo de Reclamação Ética, o Código de Conduta para a Alta Direção e *Senior Financial Officers*, os Relatórios anuais do Provedor de Ética, os Casos de Estudo (Programa “ética edp” e Índice de Desempenho Corporativo do grupo EDP “*Ethicis*”), Código de Conduta para Fornecedores EDP, procedimento de Ética Negocial para relacionamento com fornecedores, Comunicação de Irregularidades no domínio financeiro e contabilístico, o Relatório de Sustentabilidade, o *Benchmarking* de Avaliação externa - *World’s Most Ethical Companies by “The Ethisphere Institute*; e outros Princípios e Políticas EDP.

A EDP efetivamente não possui certificações das normas SA8000, ISO 26000 ou AA1000S, nem utiliza seus preceitos. Utiliza, conforme anexo 3, outra norma que também garante uma sustentabilidade aos diferentes tipos de negócios, conforme os respectivos mercados de atuação.

No Nível V, sobre a questão do recrutamento de pessoas e se estes possuem perguntas específicas de avaliação de candidatos sobre comportamento ético, cabe lembrar a **nota 3** do Caso 1. E na EDP também não são realizadas perguntas diretas, para as novas candidaturas a vagas. Existe isso sim uma avaliação de competências, por meios diferentes. Cada vez mais as competências *softskills* são relevantes, e de natureza relacional. Mas existem algumas exceções para posições e perfis de risco ético, como por exemplo na área Financeira. Nesta situação caso seja necessário pode-se escrutinar.

Na última pergunta, sobre o alinhamento dos sistemas após contratação de pessoas, e se estes seguem os preceitos éticos da empresa para sanções e penalidades, e também remuneração e mobilidade de pessoal, cabe ressaltar a **nota 4** do Caso 1. E também o fato de que na EDP as consequências de ações não éticas praticadas por colaboradores são geridas pelo Departamento de Recursos Humanos e, em limite, poderão originar processo disciplinar e despedimento. No caso de fornecedores e prestadores de serviços, as consequências são aplicadas pelo Departamento Comercial que tem a respectiva relação, o qual, se necessário, recorre ao Departamento Jurídico.

Na segunda parte da pergunta, relativa à remuneração e mobilidade de pessoal, na sua dimensão do desenvolvimento de pessoal e aspectos da avaliação de competências, existem *KPI's (Key Performance Indicator)*, ou seja, indicadores utilizados para medir o desempenho dos processos da empresa, para que ela possa alcançar seus objetivos. Estes indicadores estão ligados numa competência ética relevante, e conseqüentemente podem originar prêmios de desempenho. Outro aspecto importante são as participações e colaborações em programas de voluntariado, sendo esta dimensão também medida e valorizada pelos recursos humanos.

5. Conclusão

5.1. Conclusões principais

Dentro da proposta realizada na revisão de literatura, como principal conclusão pode-se afirmar que conforme a escala adotada é pertinente posicionar a empresa IP no Nível 3, e as outras empresas/ grupos corporativos NOS, SONAE e EDP no Nível 4. Fica em evidência que no topo desta pequena pirâmide de Reidenbach & Robin (1991) estará a EDP, pois é a corporação que possui vários processos diferenciados em relação às demais, no que diz respeito ao grau de maturidade e compromisso ético.

Em complemento, após as análises do anterior capítulo 4, comprova-se o envolvimento dos líderes na Gestão Ética das empresas com a devida ressalva de que a participação dos gestores depende dos demais fatores apresentados na literatura, sendo os mais relevantes segundo a pesquisa: o exemplo de comportamento honesto e justo, a comunicação bidirecional adequada aos colaboradores e o respeito pela diversidade cultural.

Quanto ao modelo teórico mais vezes identificado, este é a doutrina utilitarista com participação dos *stakeholders*; e sob o ponto de vista da aplicação dos códigos de ética, conforme mencionado todas as empresas entrevistadas possuem e monitorizam sua utilização juntos dos colaboradores e apenas a IP não possui códigos aplicáveis para os demais *stakeholders*, apenas para os colaboradores.

Considerando as análises dos processos e sistemas de Compliance, assim como também as certificações éticas, verifica-se a existência de sistemas internos maduros em todas as empresas, mas nenhuma delas efetivamente possui alguma certificação reconhecida na área de ética, daquelas já citadas anteriormente na revisão de literatura (secção 2.3.2.).

No que diz respeito aos requisitos de cultura e clima organizacional é pertinente afirmar que existe internamente nos quatro grupos empresariais o

reconhecimento dos colaboradores quanto ao seu próprio envolvimento na ética da empresa, e o entendimento dos benefícios que esta ação traz para a sustentabilidade empresarial.

Por último, todas as empresas declararam possuir mecanismos internos para aplicar sanções e penalizações em conformidade com os seus preceitos. Ou seja, todas têm canais de comunicações de irregularidades, que investigadas determinam se houve ou não violação do código de ética.

5.2. Limitações do Estudo

A cultura empresarial em Portugal ainda não é muito sensível à importância das pesquisas académicas. A maioria das empresas da lista preliminar informou não ser possível dar uma resposta positiva à solicitação de entrevistas. Cabe ainda mencionar que para melhoria da coleta de informações uma duração maior do tempo no caso das entrevistas pessoais, e um maior acesso aos procedimentos internos de cada empresa, teriam sido igualmente importantes neste estudo..

5.3. Sugestões para Investigação Futura

Tendo em consideração as limitações mencionadas, deve-se num futuro ampliar o espectro de empresas a serem contactadas para entrevistas e análises, com a finalidade de obter mais informações sobre a maturidade ética.

Sobre a questão da revisão de literatura seria conveniente buscar outras referências, e se possível algumas que considerem o ponto de vista europeu para além do domínio norte-americano das referências bibliográficas. Tal alargamento que poderia até incluir a comparação da situação portuguesa com a de outros países da União Europeia seria um complemento importante para tornar este tipo de estudo mais global.

6. Bibliografia

- Almeida, Filipe (2010), *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, Príncípia Editora, 1ª Edição.
- Aloise, P. (2017). Relações entre Ética Organizacional, Inovações Ambientais e Sustentabilidade, *Revista de Administração FACES Journal*, Vol. 16, Nº 2, 77-95.
- Baumgartner, R. J., e Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, Vol.18(2), 76-89
- Bedani, M. (2013). Os Desafios Éticos na Gestão de Instituições Financeiras de Grande Porte: A Percepção de Executivos do Banco do Brasil, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol.13(1), 5-18.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., e Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Catafesta, K. C. (2017). Ética no Serviço Público Federal: Contexto e Reflexões, *HOLOS publicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRNS)*, Ano 33, Vol.01, 386-396.
- Curry, E., e Donnellan, B. (2012). Understanding the maturity of sustainable ICT. In J. Brocke, S. Seidel e J. Recker (Ed.), *Green Business Process Management* (p. 203-216). Heidelberg, GE: Springer Berlin
- Creswel, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc., Third Edition.
- De Colle, S., Henriques, A., e Sarasvathy, S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards, *Journal of Business Ethics*, Vol.125, 177–191.
- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., Santos, J. C. e Serra, F. A. R. (2013). Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: Estudo Intercultural, *Revista de Administração de Empresas (RAE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV)*, Vol. 53, Nº 2, 169-182.
- Ghuri, P. e Gronhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies - A Practical Guide*. Pearson Education Limited, Third Edition.

Graue, Carolin (2015). Qualitative Data Analysis. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, Vol. 4, Nº 9, 5-14.

Hepper, E.L., Souza, O.T., Petrini, M.de C., e Silva, C.E.L. (2017). Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa, *Acta Scientiarum, Human and Social Sciences*, Vol.39, N.1, p.43-53.

Hynds, E. J., Brandt, V., Burek, S., Jager, W., Knox, P., Parker, J. P., e Zietlow, M. (2014). A maturity model for sustainability in new product development. *Research-Technology Management*, Vol. 57(1), 50-57.

Jesus T. A., Sarmiento, M. e Duarte, M. (2017). Ética e responsabilidade social. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, Vol. 29, 3-30.

Kirkwood, D. A., Alinaghian, L. S., e Srari, J. S. (2008). A maturity model for the strategic design of sustainable supply networks. *Management*, Vol. 28(5), 386.

Lennan, M. L. F., Semensato, B. I. e Oliva, F. L. (2015). Responsabilidade Social Empresarial: Classificação das Instituições de Ensino Superior em Reativas ou Estratégicas sob a Ótica da Governança Corporativa, *REGE*, São Paulo – SP, Brasil, Vol. 22, nº 4, 457-472.

Lloyd, H.R., e Mey, M.R. (2010). An Ethics Model to Develop an Ethical Organisation. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, Vol. 8 (1), Art #218, 1-12.

Mani, M., Lyons, K., e Sriram, R. (2010). Developing a sustainability manufacturing maturity model. *IMS Summer School on Sustainable Manufacturing*, 311-321.

Mercier, Samuel (2003), *A Ética nas Empresas*, Edições Afrontamento, Edição número 880.

Miles, M.B., Huberman, A. M. e Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis – A Methods Sourcebook*. Arizona State University – United States of America, SAGE Publications, Inc. 3ª edição.

Neves, Maria do Céu Patrão; e Neves, João César das (2017). *Ética Aplicada: Economia*, Edições 70, 1ª edição.

Neves, M. L. G., Jordão, F., Cunha, M. P., Vieira, D. A. e Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses, *Análise Psicológica do Instituto Superior de Psicologia Aplicada*, 2 (XXXIV), 165-176.

Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K., Poon, J. K. L., e To, C. K. M. (2013). Energy and utility management maturity model for sustainable manufacturing process. *International Journal of Production Economics*, Vol.146(2), 453-464.

Rego, A., Cunha, M. P. e; Costa, N. G. da; Gonçalves, H., e Cabral Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Editora RH, 2ª edição.

Reidenbach, R.E. e Robin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Corporate Moral Development, *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, 273-284.

Robbins, S.P. e Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, 16th Edition.

Sánchez-Fernández, M. D., López-Portillo, H. e Gutiérrez-Padilla, C. (2015). O Futuro Profissional Socialmente Responsável: Universidade de Guanajuato, *HOLOS publicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRNS)*, Ano 31, Vol. 03, 286-307.

Santos, R., Gomes, S. e Amorim, M. C. S. (2012). Percepção Moral Entre Gerações Nas Organizações Privadas: considerações sobre ensaios, *Revista Pensamento e Realidade*, Vol. 29, Nº 3, 3-18.

Santos, R. A., Guevara, A. J. H., Amorim, M. C. S. e Ferraz-Neto, B. (2012). Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações, *Einstein do Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein*, Vol. 10 (1), 1-10.

Sartor, M., Orzes, G., Di Mauro, C., Ebrahimpour, M., e Nassimbeni, G. (2016). The SA8000 Social Certification Standard: Literature review and theory-based research agenda, *Int. J. Production Economics*, 175, 164-181.

Sloan, K., Klingenberg, B., e Rider, C. (2013). Towards sustainability: examining the drivers and change process within SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 3(2), 19.

Treviño, L. K., e Nelson, K.A. (2011). *Managing Business Ethics - Straight Talk About How to Do it Right*, Courier Westford, Fifth Edition.

Yin, Robert K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, Bookman, 4ª edição.

Sites web consultados

Journal of Business Ethics [Em linha]. Heidelberg, Germany: Springer Netherlands. Disponível em: <https://link.springer.com/journal/10551> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

Social Accountability International [Em linha]. New York, USA. Disponível em: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

International Organization for Standardization [Em linha]. Geneva, Switzerland. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

AccountAbility [Em linha]. New York, USA. Disponível em: <http://www.accountability.org/standards/licensing/aa1000as-licensed-providers> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

Associação Portuguesa de Ética Empresarial [Em linha]. Águeda, Portugal. Disponível em: <http://www.apee.pt/normalizacao/normas-publicadas> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

United Nations Global Compact [Em linha]. New York, USA. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

Global Compact Network Portugal [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://globalcompact.pt/about> [Consultado: 21 Janeiro 2018].

Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio_provedor_etica_2017_pt.pdf [Consultado: 09 Setembro 2018].

Formação e Sensibilização na EDP [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorioprovedor_eticaedp_2016.pdf [Consultado: 09 Setembro 2018].

Missão e Valores da SONAE [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,18> [Consultado: 09 Setembro 2018].

Missão e Valores da IP [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos> [Consultado: 09 Setembro 2018].

Relatório de Sustentabilidade SONAE [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/relatorio-sustentabilidade-2017/> [Consultado: 09 Setembro 2018].

Relatório de Sustentabilidade EDP [Em linha]. Lisboa, Portugal. Disponível em: https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/proposta_ponto_1_-_relatorio_de_sustentabilidade_2017_pt_vf.pdf [Consultado: 09 Setembro 2018].

7. Anexos

Anexo 1 – Lista de empresas

Ranking 2017	Mercado / Área	Empresa
1	Energia e recursos	Petróleos de Portugal – Petrogal
2	Consumo e Serviços Comerciais	Pingo-Doce - Distribuição Alimentar – JM
3	Consumo e Serviços Comerciais	Modelo Continente Hipermercados - SONAE
4	Energia e recursos	EDP Comercial
5	Energia e recursos	EDP Serviço Universal
6	Energia e recursos	EDP – Energias de Portugal
7	Energia e recursos	EDP Distribuição
8	Tecnologia, media e telecomunicações	MEO - Serviços de Comunicações e Multimédia
9	Transportes e Logística	Transportes Aéreos Portugueses - TAP
10	Energia e recursos	GALP - Gás Natural
11	Energia e recursos	REPSOL Portuguesa
12	Automóvel	Volkswagen Autoeuropa
13	Energia e recursos	EDP - Gestão da Produção de Energia
14	Materiais de Base	Navigator Tissue Ródão
15	Consumo e Serviços Comerciais	Auchan Portugal Hipermercados
16	Tecnologia, media e telecomunicações	NOS Comunicações
17	Transportes e Logística	Infraestruturas de Portugal
18	Energia e recursos	BP Portugal - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes
19	Tecnologia, media e telecomunicações	Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais
20	Energia e recursos	Endesa Energia S.A. Sucursal Portugal
21	Automóvel	Continental Mabor - Indústria de Pneus
22	Energia e recursos	CEPSA - Portuguesa Petróleos
23	Alimentação, Bebida e Tabaco	Recheio - Cash and Carry
24	Consumo e Serviços Comerciais	ITMP Alimentar
25	Metalomecânica e Equipamentos	WORTEN

Fonte: Revista Exame – Dezembro 2017 – página 64

Anexo 2 – Guião de Entrevistas e Comparação de respostas por empresa, com níveis da escala

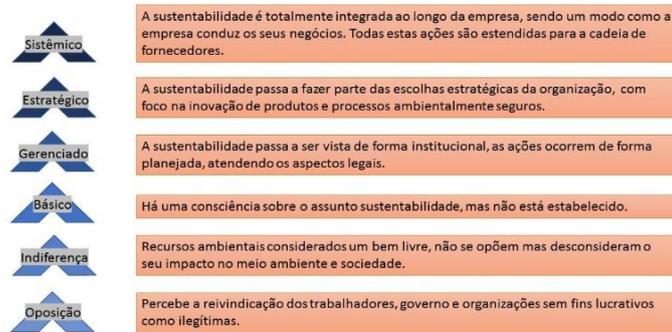
Níveis	SONAE	EDP	NOS	IP	empresa responsável / emergente / ética
Atitude dos gestores de topo	III sim	sim	sim	sim	Quais os meios que aplica e que considera adequados à implementação de uma cultura ética na empresa?
	III sim	sim	sim	sim	De que forma procura incentivar o trabalho das equipas, em busca de uma atitude de cidadãos responsáveis?
	IV sim	sim	sim	sim	Considera que os gestores da empresa tem uma atuação próativa, considerando a ética empresarial? Porque?
	V sim	sim	sim	sim	Os gestores participam do planeamento estratégico da empresa e sua missão? Considerando nestes a ética?
	IV sim	sim	sim	não	Os gestores antecipam problemas e fornecem alternativas aos colaboradores de resultados finais éticos?
Aspectos éticos da cultura corporativa	V sim	sim	sim	não	Os gestores se preocupam em acompanhar os colaboradores em casos de dilemas éticos? E de que forma?
	III sim	sim	sim	sim	Considera todos os stakeholders importantes, dentro da cultura organizacional da empresa?
	IV sim	sim	sim	sim	No seu entendimento, os colaboradores percebem bem a importância da ética e os benefícios que esta traz à sustentabilidade da empresa?
	V não	não	não	não	De que forma a empresa recompensa seus colaboradores por suas atitudes reconhecidamente éticas?
	V sim	sim	sim	não	Considera que a cultura ética da organização é aplicada por seus colaboradores internos? E pelos seus parceiros externos? Porque?
Ferramentas da ética corporativa	III sim	sim	sim	não	Dentro da organização os códigos de ética e/ou conduta são efetivamente utilizados como meio de atuação no quotidiano? Como controlam?
	IV sim	sim	sim	sim	Que outros documentos e procedimentos formais ou informais existem, que suportam e apoiam a padronização da cultura ética?
	IV sim	sim	sim	não	Quais procedimentos existem? Entre por exemplo: manuais de ética, políticas e procedimentos internos, canal de denúncias, comités de ética ou risco, e/ou diretorias específicas para conduzir a administração e comunicação ética.
	V não	não	não	não	Nos sistemas de contratação e recrutamento da empresa existem perguntas de questões éticas?
	V sim	sim	sim	não	Após a contratação de pessoas os sistemas de sanções e penalidades, assim como remuneração e mobilidade pessoal, estão devidamente alinhados com os preceitos éticos da empresa?

Anexo 3 – Lista das informações documentais

Rank 2017	Empresa	Documentação Ética			Certificações	UNGC Pacto Global	Informação site publico	
		Código de ética	Outros	Relatório de R.S.E				
3	Modelo Continente Hipermercados - SONAE	Código de Ética e Conduta da Sonae/Código de Conduta para Fornecedores	Conselho de Administração/ Comissão de Ética - formação em políticas e práticas de anti-corrupção / GRI - Global Reporting Initiative	Relatório de Sustentabilidade 2016	integrada OHSAS 18001 e ISO 14001 / ISO 10.002 (sistema de reclamações)	Sim	Gestão de Risco com metodologia Internacional Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO)	
4	EDP Comercial	Código de ética do Grupo EDP	Comité de Ética / Provedor de Ética do Grupo EDP / Canal de infrações ao Código de Ética - Sanções / Formação e Sensibilização de Colaboradores	Relatório Geral	ISO 1.4001	Sim	Todas as empresas do grupo EDP seguem as mesmas diretrizes éticas	
5	EDP Serviço Universal	seguem os mesmos princípios corporativos EDP						
6	EDP – Energias de Portugal	seguem os mesmos princípios corporativos EDP						
7	EDP Distribuição	seguem os mesmos princípios corporativos EDP						
13	EDP - Gestão da Produção de Energia	seguem os mesmos princípios corporativos EDP						
16	NOS Comunicações	Código de Ética (colaboradores e parceiros)	Requisitos de Sustentabilidade para Fornecedores e Parceiros / Comitê de Ética / 10 princípios do Global Compact, das Nações Unidas	Relatório Geral	ISO 1.4001, ISO 9001, OHSAS 18001, ISO/IEC 2.7001:2013 (segurança de informação), ISO/IEC 20000-1:2011	Sim		
17	Infraestruturas de Portugal	Código de Ética para todos os colaboradores	Política de Comunicação de Irregularidades / Estatuto de Auditoria Interna / Compliance - um sistema de controlo interno / workshops: "Responsabilidade Social e Ética na IP"	Relatório de Sustentabilidade 2016	ISO 31000:2013	Não	Processo de Gestão do Risco do Grupo IP, suportada na NP ISO 31000:2013	
25	WORTEN	seguem os mesmos princípios corporativos SONAE						

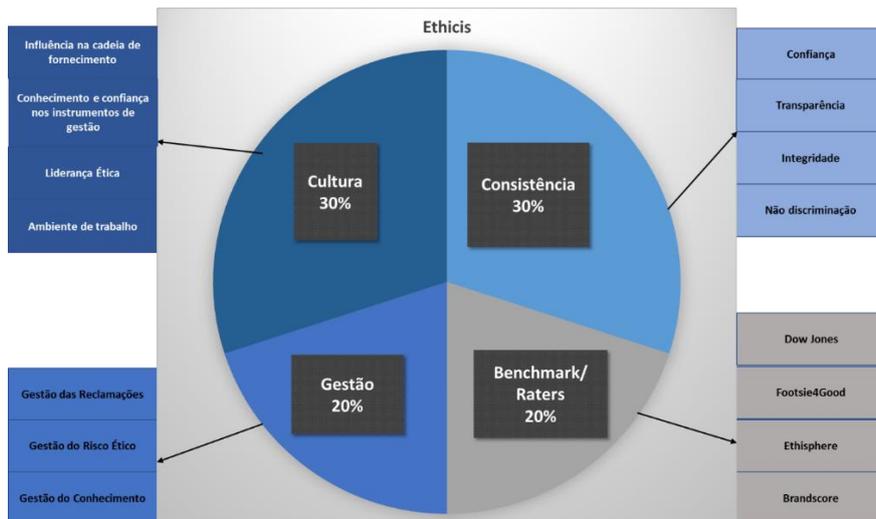
8. Figuras

Figura 3 - Modelo de Maturidade de Sustentabilidade Corporativa



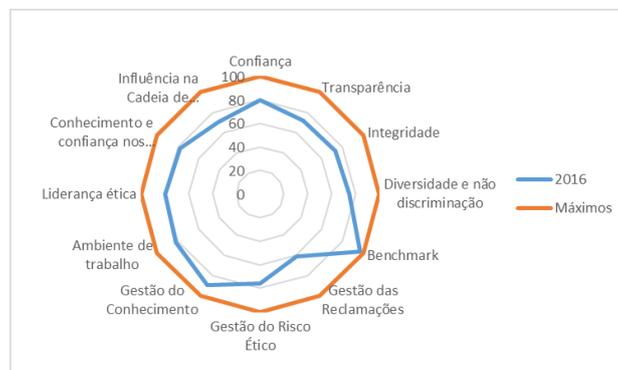
(Adaptado de Hepper et al. (2017))

Figura 4 - Índice Corporativo de Desempenho Ético da EDP – “Ethicis”



(Adaptado do Site EDP – Relatório do Provedor de Ética)

Figura 5 - Índice “Ethicis – Resultados 2016”



(Adaptado do Site EDP – Relatório do Provedor de Ética)