



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joana Raquel Maciel Correia

**Ética nos Negócios:  
Como ser ético e manter-se fiel  
aos seus princípios?**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado de Gestão e Negócios

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Carla Freire**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joana Raquel Maciel Correia

**Ética nos Negócios:  
Como ser ético e manter-se fiel  
aos seus princípios?**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado de Gestão e Negócios

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Carla Freire**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



### **Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

### **CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Esta etapa da minha vida é bastante importante para mim, não só pela conclusão de um ciclo de estudos relevante para mim, mas também porque significa reconhecer um esforço diário e árduo em prol deste objetivo final.

Nada seria possível sem a minha força de vontade e dedicação, no entanto, realço e agradeço o apoio de todas as pessoas que estiveram no meu caminho e acreditaram juntamente comigo que tudo seria possível.

Quero agradecer à minha família e aos meus amigos que me deram todo o apoio, mas também à professora Dra. Carla Freire, que me auxiliou em todo o processo e me permitiu chegar aqui da melhor forma que conseguimos.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Ética nos Negócios:** Como ser ético e manter-se fiel aos seus princípios?

### **RESUMO**

A crescente preocupação em torno das questões éticas no contexto empresarial tem evidenciado o interesse pela congruência entre os valores dos colaboradores e os valores das organizações.

Os valores individuais podem não parecer relevantes quando um indivíduo ingressa na organização, mas tornam-se cruciais ao longo do tempo. Nesse sentido, as organizações também procuram alinhar os seus valores com os individuais, pelo que as empresas procuram verter esta estratégia em diferentes práticas, nomeadamente no recrutamento e seleção. No entanto, podem eventualmente surgir incompatibilidades, seja de ambas as partes ou de apenas uma delas.

Nesse sentido, o objetivo desta dissertação consiste em estudar a congruência entre os valores éticos dos colaboradores e os valores organizacionais, procurando perceber se os indivíduos se mantêm fiéis aos seus valores.

Sendo um estudo de natureza qualitativa, foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes instituições. Nestas entrevistas, os colaboradores contam a sua história de vida profissional e permitem explorar o tema da congruência de valores.

Destas entrevistas, conclui-se que, existe uma crescente relevância na ética nas organizações e um cuidado redobrado no recrutamento e seleção dos candidatos, tendo em conta critérios e valores individuais específicos. No entanto, em algumas organizações, mesmo após esses cuidados, verificou-se alguns conflitos, que foram resolvidos através de uma conversa assertiva, sem grandes complicações, o que se pode considerar que, de forma generalizada, existe congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais.

Por fim, foram abordadas todas as limitações que eu fui sentindo ao longo do decorrer da dissertação e possíveis pistas para o futuro, que estão associadas ao tema em estudo.

**Palavras-chave:** ética, código de conduta, valores e princípios éticos, comportamentos, organização

## **Business Ethics:** How to be ethical and stay true to your principles?

### **ABSTRACT**

The growing concern around ethical issues in the business context has highlighted the interest in congruence between the values of employees and the values of organizations.

Individual values may not seem relevant when an individual joins the organization, but they become crucial over time. In this sense, organizations also seek to align their values with those of individuals, which is why companies seek to translate this strategy into different practices, particularly in recruitment and selection. However, incompatibilities may eventually arise, whether on both sides or just one of them.

In this sense, the objective of this dissertation is to study the congruence between the ethical values of employees and organizational values, seeking to understand whether individuals remain faithful to their values.

Being a qualitative study, 10 semi-structured interviews were carried out with employees from different institutions. In these interviews, employees tell their professional life stories and explore the theme of value congruence.

From these interviews, it is concluded that there is a growing relevance of ethics in organizations and increased care in the recruitment and selection of candidates, taking into account specific individual criteria and values. However, in some organizations, even after these precautions, there were some conflicts, which were resolved through an assertive conversation, without major complications, which can be considered that, in a generalized way, there is congruence between individual values and organizational values.

Finally, all the limitations that I felt throughout the course of the dissertation and possible clues for the future, which are associated with the topic under study, were addressed.

**Keywords:** ethics, code of conduct, ethical values and principles, behaviors, organization



## Índice

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Definição do tema .....	1
1.2 Objetivos da dissertação.....	2
1.3 Estrutura da dissertação.....	2
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definição do conceito de ética nos negócios .....	4
2.2 Valores e Princípios Éticos.....	5
2.2.1 Valores Individuais.....	6
2.2.2 Valores da organização.....	7
2.3 Comportamento Ético e Justiça organizacional .....	8
2.4 Códigos de conduta ética nas organizações .....	9
2.4.1 Impactos dos Códigos de Conduta nas Organizações e as Consequências da Sua Falta .....	9
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
3.1 Objetivo do estudo e a respetiva amostra utilizada .....	12
3.2 Paradigmas de investigação existentes e o utilizado no estudo .....	12
3.3 Entrevistas .....	13
3.3.1 Objetivo e procedimentos utilizados .....	13
3.3.2 Tratamento dos dados.....	14
3.3.3 Guião de entrevista.....	14
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>18</b>
4.1 Caráter Pessoal e Caracterização das Empresas.....	18
4.2 Importância dos Valores Éticos na Organização .....	20
4.3 Processo de Recrutamento e Seleção da Empresa.....	23
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	<b>30</b>
5.1 Principais conclusões do estudo .....	30
5.2 Limitações .....	30
5.3 Pistas para estudos futuros .....	31
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>
<b>APÊNDICE- GUIÃO ENTREVISTA</b> .....	<b>35</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Caraterização da amostra.....	19
---	----

# 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado de Gestão e Negócios e tem como objetivo responder à seguinte questão: “Como podem os colaboradores ser éticos e manterem-se fiéis aos seus próprios princípios?”, ou seja, segue o intuito de estudar a congruência entre os valores e princípios éticos dos colaboradores e os valores organizacionais. A escolha deste tema de investigação deve-se principalmente ao facto de no contexto atual dos negócios existir uma orientação sobretudo orientada para a obtenção do lucro, sendo a vertente ética e dos valores e princípios éticos por vezes ignorada.

## 1.1 Definição do tema

A ética, definida como a teoria do comportamento humano (Vasquez, 1995), tem como objetivo orientar as ações face a diversas adversidades encontradas num determinado contexto (Roy et al., 2004), deixando espaço para o livre-arbítrio na tomada de decisões individuais (Savater, 2005).

Os valores e princípios éticos das organizações têm-se tornado uma prioridade nos negócios devido à sua influência sobre o comportamento individual. Muitas organizações estabelecem códigos de conduta para orientar os seus colaboradores naquilo que é considerado aceitável. No entanto, nem todas as organizações possuem códigos formais para guiar o comportamento dos seus membros.

A ética nos negócios visa promover o bem-estar dos indivíduos envolvidos e prevenir situações adversas nas organizações (Almeida, 2010). Por vezes, surgem conflitos ou dilemas éticos quando os deveres e responsabilidades individuais entram em conflito com os objetivos organizacionais, o que pode ser causado por uma série de fatores, como por exemplo a priorização do lucro em detrimento de outros valores. Esses conflitos destacam a importância de distinguir entre os valores pessoais e os valores da organização (Akaah & Lund, Daulatram, 1994).

Estes desvios comportamentais, ou conflitos éticos, referem-se à congruência entre as ações individuais e os valores intrínsecos, que por vezes podem estar em desacordo com as normas organizacionais. É fundamental reconhecer que todos os comportamentos dentro de uma organização influenciam o seu funcionamento (Akaah & Lund, Daulatram, 1994).

Diversas estratégias podem ser seguidas para promover o cumprimento da ética organizacional, com destaque para a liderança, que pode agir como um exemplo inspirador ao transmitir a visão, missão e objetivos da organização. Esses princípios estão em consonância com o código de conduta ética da instituição (Assi, 2019). Além disso, é crucial que os líderes proporcionem um ambiente seguro para

que os colaboradores se sintam à vontade para expressar os seus valores pessoais, sem receio (Henderson, 2023). Por outro lado, cabe às organizações comunicar de maneira clara e transparente os valores que defendem e a sua importância para o funcionamento da organização (Ram, 2012).

### **1.2 Objetivos da dissertação**

Neste contexto, o objetivo do presente estudo consiste em analisar se existe congruência ou incongruência entre os valores organizacionais e os valores e princípios dos colaboradores.

Devido aos elevados padrões de exigência de algumas organizações, é possível observar uma integração eficaz de indivíduos na cultura organizacional, mas também é comum surgirem desafios na manutenção dos seus valores pessoais em relação aos valores da empresa, e vice-versa. Por outras palavras, a empresa pode identificar colaboradores cujos valores não se alinhem adequadamente com os valores organizacionais, o que pode exigir a tomada de medidas correspondentes. Cada indivíduo possui a sua própria personalidade e conjunto de valores éticos, assim como as organizações são definidas pelos seus próprios valores, delineados em códigos de conduta específicos. Quando esses indivíduos se integram nas organizações e os seus valores se entrelaçam com os valores organizacionais, é natural que surjam eventuais incompatibilidades. Portanto, é crucial identificar e, possivelmente, encontrar soluções para essas divergências.

Ao longo da dissertação, pretendo destacar os diversos tipos de valores presentes e analisar o impacto que esses valores podem exercer sobre a organização. É plausível que surjam as duas situações mencionadas anteriormente, pois isso dependerá da congruência entre os valores éticos individuais e os valores organizacionais, bem como da identificação com esses valores ou da falta dela.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução, seguido pela revisão da literatura no segundo capítulo. O terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo, seguido pelo quarto capítulo, que trata da análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

No primeiro capítulo, será apresentada a questão de investigação e a definição dos conceitos-chave que servirão de base para o desenvolvimento posterior do trabalho. Na segunda seção, composta pela revisão da literatura, serão abordados diversos temas, incluindo ética, valores éticos, valores individuais e sua importância na organização, bem como a congruência ou incongruência entre os

valores organizacionais e os valores dos colaboradores. Também será discutida a importância do código de conduta ética nas organizações e seu papel na manutenção do bom funcionamento das mesmas.

No terceiro capítulo, que corresponde à metodologia do estudo, serão apresentadas as opções metodológicas seguidas, com destaque para a realização de entrevistas com colaboradores de várias empresas. O quarto capítulo consistirá na análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas, preparando o terreno para o quinto e último capítulo, onde serão apresentadas as conclusões em relação à questão de pesquisa. Neste capítulo, também serão discutidas as limitações encontradas durante a realização da dissertação, bem como sugestões para pesquisas futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Definição do conceito de ética nos negócios**

A ética nos negócios é uma área científica que tem como intuito estudar o comportamento dos diversos agentes económicos em diferentes contextos e o impacto que os mesmos podem ter entre eles (Srouf, 2018). Estuda diferentes modos de agir aliados aos factos morais, isto é, atitudes que um determinado agente económico provoca nos outros, com consequências positivas ou negativas (Srouf, 2018). Além disso, a ética nos negócios consoante o contexto, considera as atitudes tidas pelos diversos agentes económicos como certas ou erradas (Alonso & Bona, 1999)

A ética é a liberdade de podermos responder da forma que acharmos melhor a um determinado contexto ou problema. Contudo, isto não significa que podemos fazer aquilo que nos apetece sempre que nos apetece, apenas que podemos escolher qual a melhor forma de agir perante os contextos adversos que nos podem ser colocados no nosso campo de ação (Savater, 2005). Ao longo desse percurso que é “liberdade de escolha” surgem alguns obstáculos no caminho, entre eles, as ordens e os caprichos que nos podem tentar impedir de fazer aquilo que inicialmente queríamos, alterando o nosso comportamento. Além disto, a pressão, aquilo que os outros pensam sobre nós e a facilidade de quereremos pertencer a um determinado grupo social por algum motivo são mais alguns dos fatores que condicionam o comportamento dos indivíduos (Savater, 2005).

No contexto empresarial, a ética é vista como a justiça pelos atos bem realizados e culpa pelos atos mal realizados, destacando a importância dos deveres éticos (Sá, A. L., 2010). Os conceitos de ética e profissionalismo estão interligados, pois são indispensáveis um ao outro, sendo relacionados com a competência e a conduta através das ações (Oliveira, 2012).

As ordens são vistas como regras que o indivíduo se sente obrigado a cumprir por algum fator externo, independentemente de estarem alinhadas com o seu próprio caminho. Já os caprichos representam a vontade do indivíduo fazer algo no momento, ignorando outras obrigações. Por outras palavras, o que o indivíduo deseja fazer pode diferir daquilo que ele realmente precisa fazer naquele momento.

Estas duas circunstâncias podem estar associadas tanto à vida pessoal quanto à profissional. No entanto, na vida profissional, é comum que estejam sob pressão empresarial, a opinião de terceiros ou o desejo de pertencer a um grupo. Assim, diante de todos estes fatores, é mais fácil para o ser humano aceitar o que os outros dizem e seguir as suas normas e princípios, em vez de seguir aquilo que

realmente sente que está correto e alinhado com seus próprios princípios éticos e visão de vida a longo prazo (Savater, 2005).

A mudança de comportamentos individuais exige que o indivíduo planeie e conduza de forma consciente uma transformação. Ou seja, saber em que acredita e em quem deseja se tornar, principalmente sob a influência de outras pessoas. Isso é necessário para entender se ele se encaixa ou não num determinado contexto. Em caso negativo, ele pode questionar se deve mudar os seus princípios em relação à sua identidade individual. É nesse contexto que se tornam importantes as escolhas individuais que irão determinar o que realmente se quer (Savater, 2005).

É comum confundirmos ética e moral, mas são conceitos distintos. A moral está associada a costumes e práticas intrínsecas ao indivíduo, que ele acredita que deve continuar a seguir. A ética, por outro lado, reflete sobre as causas e razões por trás desses comportamentos. Diante de qualquer atitude que o indivíduo pratique, ele deve fazer uma análise pessoal sobre a direção que deseja tomar e os princípios que quer seguir, sempre considerando o longo prazo e alinhando com as suas necessidades imediatas, que podem ou não ser o melhor caminho a seguir (Savater, 2005).

A ética nos negócios tem o intuito de corrigir o que está incorreto nas organizações, baseando-se em princípios fundamentais e questionando como é possível ser ético dentro dessas instituições, alinhando-se aos seus valores e princípios éticos. Muitas vezes, a ética está ligada à economia, devido à busca pelo lucro e competitividade entre as empresas, o que pode levar a desvios éticos organizacionais (Zylbersztajn, D., 2002).

É de extrema relevância na área profissional cumprir todos os valores organizacionais e o código de conduta ética estabelecido pela instituição, abrangendo toda a organização e não apenas o indivíduo numa situação específica (Andrieli et al., 2014). Consequentemente, isso resultará num bom desempenho profissional, além de contribuir para a reputação e o sucesso da organização a longo prazo (Andrieli et al., 2014).

## **2.2 Valores e Princípios Éticos**

Os valores éticos estão presentes nos indivíduos desde o nascimento e são moldados até à entrada nas organizações, podendo influenciar os comportamentos e a tomada de decisões organizacionais (Baker, Hunt & Andrews, 2005). Valores como confiança, criatividade e honestidade são exemplos de valores éticos (Anuniação & Zoboli, Z., 2008). Já os princípios éticos servem como referência para a realização de comportamentos éticos, tais como o princípio da dignidade humana, da necessidade e da solidariedade (Anuniação & Zoboli, Z., 2008). As características individuais moldam o profissional e

contribuem para o sucesso a longo prazo da organização em que estão inseridos (Anunciação & Zoboli, Z., 2008).

Quanto aos valores éticos, podemos distinguir entre valores éticos individuais e organizacionais, os quais podem-se influenciar mutuamente, dependendo do contexto (Akaah & Lund, 1994). Valores individuais influenciam os valores organizacionais (Delfino, Land & Silva, W. R. , 2010) e podem levar ao comprometimento organizacional. A ética do discurso é relevante pois está direcionada a todos os colaboradores da organização, alinhando-se com os mesmos (Anunciação & Zoboli, Z., 2008). É fundamental lembrar que, embora a vertente económica seja importante, não deve ser a mais relevante na conduta diária de uma organização (Anunciação & Zoboli, Z., 2008).

Portanto, a ética é crucial para o desenvolvimento de uma organização. Esta só será considerada ética se cumprir os objetivos empresariais enquanto satisfaz as necessidades dos colaboradores (Anunciação & Zoboli, Z., 2008). Isto contribui para o comprometimento organizacional, seja afetivo, normativo ou calculativo, promovendo o bem-estar da organização e a estabilidade emocional dos colaboradores em relação à intenção de permanência na mesma.

### **2.2.1 Valores Individuais**

Os valores individuais moldam o indivíduo até ao momento que entra numa organização, podendo influenciá-lo(a) a longo prazo (Akaah & Lund, 1994). Os valores também podem ser vistos como metas a serem alcançadas (Fernandes & Ferreira, 2009). Segundo Feather, são crenças sobre comportamentos esperados (Fiuza, G. D.,2010). Além disso, os valores podem estar associados a contextos específicos do cotidiano, ou seja, estarem associados por exemplo à religião (Tamayo, 2007).

Os valores individuais incluem diversos tipos motivacionais, como autodeterminação, tradição e realização, impactando tanto nos interesses individuais quanto organizacionais, ou ambos simultaneamente (Fiuza, G. D.,2010). Estes são de extrema relevância nas organizações, especialmente para a verificação do código de conduta e em cargos elevados, onde a continuidade do desenvolvimento do capital humano deve estar alinhada com a conduta ética da organização (Dias, M. O., 2014). No entanto, na maioria das organizações, os valores individuais dos colaboradores não estão alinhados com os da organização (Akaah & Lund, 1994).

Apesar disso, a diferença na relação entre colaborador e empregador não é culpa de apenas um lado. Cada indivíduo deve conhecer e compreender bem os seus próprios valores, enquanto a entidade empregadora deve reconhecer e valorizar os valores individuais dos seus colaboradores. Isso pode ajudar



a alinhar e satisfazer necessidades individuais, promovendo maior crescimento organizacional a longo prazo e menor rotatividade (Delfino, Land & Silva, W. R., 2010).

A característica individual dos colaboradores por si só não garante o bom funcionamento e a boa conduta ética da organização. É necessário incrementar fatores como regras e uma cultura ética da organização (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

### **2.2.2 Valores da organização**

Uma organização é guiada por diversos valores com o objetivo de planejar as suas atividades e atingir metas específicas, que a longo prazo contribuem para o seu sucesso (Ferreira, 2016). Além disso, as organizações possuem normas sociais e internas, cuja violação pode acarretar custos e conflitos éticos (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

Os valores organizacionais representam o somatório de todos os valores individuais dentro da organização, sendo fundamentais para a cultura organizacional (Delfino, Land & Silva, W. R., 2010). Esses valores podem ser entendidos a partir da missão da empresa, refletindo os comportamentos dos colaboradores que estão em conformidade com a conduta ética estabelecida pela administração (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

Para o desenvolvimento da ética na organização, é crucial que os seus valores éticos sejam regidos por um conjunto de normas e crenças que constituem a cultura organizacional (Baker, Hunt & Andrews, 2005). Isso deve influenciar os comportamentos éticos dos colaboradores nas diversas decisões que tenham que tomar (Baker, Hunt & Andrews, 2005). Promover a igualdade de oportunidades entre os colaboradores é um exemplo de um valor ético da organização fundamental para o desenvolvimento do capital humano (Dias, M. O., 2014).

Os valores presentes na organização podem influenciar o comportamento dos indivíduos (Akaah & Lund, 1994). Assim, as organizações devem garantir que os seus valores correspondam às expectativas individuais dos colaboradores, comunicando claramente todos os princípios éticos da instituição. Cabe ao líder ou ao departamento de recursos humanos desempenhar esse papel corretamente, ou seja, comunicar uma mensagem ética onde estejam presentes os valores da organização, evitando dúvidas entre os colaboradores (Stevens, 1999).

As organizações têm alterado os seus modelos de gestão, especialmente na gestão de pessoas. Neste contexto, a seleção deve ser criteriosa para garantir o alinhamento com os valores organizacionais. Dessa forma, têm surgido diversos departamentos de gestão de pessoas para apoiar este processo.

Além disso, a competição dentro e entre organizações tem aumentado significativamente, exigindo destaque no mercado para alcançar sucesso (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

### **2.2.2.1 Importância dos valores quando os indivíduos entram numa organização**

No momento de integração de um novo colaborador na organização, é necessário um cuidado especial em vários aspectos, nomeadamente no conhecimento dos valores organizacionais. O papel do líder é crucial neste sentido, pois é esperado que este ajude e oriente o novo colaborador, apresentando os valores da organização enquanto observa os valores individuais do colaborador. Este processo ajuda a decidir se o colaborador poderá continuar ou não na organização. Além disso, é esperado que o líder promova o desenvolvimento do colaborador, demonstrando preocupação genuína e garantindo que este mantenha uma conduta ética esperada pela organização (Chermen & Tomei, A., 2005).

O processo de recrutamento resulta da contratação do colaborador, onde é expectável que os comportamentos éticos estejam alinhados com os valores organizacionais, permitindo à empresa tornar-se mais competitiva e diferenciada, fortalecendo a sua cultura organizacional (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

A cultura organizacional é o conjunto de valores e princípios (Saraiva, A. S., 2002) partilhados e que apoiam a conduta ética dos indivíduos na organização (Baker, Hunt & Andrews, 2005). Quanto à transmissão dos valores organizacionais aos indivíduos, os mecanismos de socialização são processos pelos quais os novos membros da organização são expostos ao sistema de valores organizacionais (Mascarenhas, 2020).

## **2.3 Comportamento Ético e Justiça organizacional**

Independentemente da organização, ela é composta por indivíduos que, juntos, procuram cumprir os valores estipulados. No entanto, é comum a ocorrência de conflitos éticos cuja resolução em muitos casos depende de seguir as regras e normas sociais. No entanto situações de conflito ocorrem por percepções de justiça organizacional (Fiuza, G. D., 2010). O comportamento ético dos indivíduos ao ingressarem numa organização e ao longo do tempo em que a frequentam, pode alterar-se de acordo com diferentes percepções de justiça organizacional (Akaah & Lund, 1994).

A justiça organizacional é definida como a percepção dos trabalhadores em relação à forma como são tratados pela organização, impactando em fatores como comprometimento, desempenho e confiança na organização. Apresenta três tipos: distributiva, procedimental e interacional, com o objetivo de contribuir para o bom funcionamento organizacional e a prevenção de possíveis conflitos (Fiuza, G.

D., 2010). Dessa forma, a justiça organizacional pode influenciar o clima ético da organização, cujo objetivo é validar se os comportamentos são éticos e se podem provocar conflitos éticos (Santos, Oliveira & Konopka, 2016).

## **2.4 Códigos de conduta ética nas organizações**

O código de conduta é um documento que compõe um conjunto de normas morais aplicadas a uma determinada organização, abrangendo os comportamentos que os colaboradores devem respeitar (Sroir, 2018). O objetivo consiste em corrigir comportamentos inadequados e alinhar as ações dos colaboradores com os valores da organização (Zylbersztajn, D., 2002). Estes são os comportamentos esperados de todos os membros da organização (Alonso & Bona, 1999).

O código de conduta só funciona corretamente quando todos os membros da organização internalizam as suas normas e acreditam que o seu cumprimento é essencial para o bom funcionamento da organização, tanto no presente quanto no futuro (Stevens, 1999).

O cumprimento dos valores organizacionais é relevante para o ambiente e desempenho da organização. Quando os valores são seguidos, os indivíduos tendem a sentir-se mais motivados (Cooper & Rothmann, 2017). Por outro lado, o não cumprimento do código de conduta ética pode resultar em consequências negativas para a organização, incluindo uma má reputação (Azevedo & Trainini, M. M., 2013).

### **2.4.1 Impactos dos Códigos de Conduta nas Organizações e as Consequências da Sua Falta**

A existência de um código de conduta permite que os novos colaboradores alinhem as suas ações com os princípios vertidos no código (Dias, M. O., 2014). No entanto, o código de conduta, por si só, não molda os comportamentos individuais dos colaboradores (Chermen & Tomei, A., 2005).

O código de conduta ética estabelece diretrizes que todos os colaboradores devem seguir, independentemente das suas funções, garantindo um bom ambiente organizacional e a conformidade com normas e princípios esperados. Além disso, auxilia na resolução de conflitos de interesse que possam surgir entre trabalhadores e entre trabalhadores e chefias (Dias, M. O., 2014).

Contudo, nem sempre o código de conduta é rigorosamente cumprido. Nesses casos, a organização deve aplicar sanções aos que violarem as normas estabelecidas (Dias, M. O., 2014). O descumprimento do código de conduta pode resultar em consequências negativas para a organização,

afetando a sua reputação externamente e levando a problemas internos, como assédio moral e danos na saúde mental dos colaboradores (Sroir, 2018).

Organizações sem um código de conduta ética tendem a ser menos competitivas e socialmente responsáveis (Dias, M. O., 2014), pois não conseguem destacar-se das outras, ficando menos protegidas nesse sentido. A cultura ética de uma organização baseia-se no cumprimento das suas normas e valores; quando isso não ocorre, as consequências a longo prazo podem ser desastrosas para a empresa (Tatiane, 2016).

## **2.5 Congruência ou Incongruência entre os Valores e Princípios dos Colaboradores e os Valores Organizacionais**

Nas organizações, os comportamentos dos indivíduos são observados e avaliados para verificar a sua congruência com os valores organizacionais ou falta dela (Baker, Hunt & Andrews, 2005). A compatibilidade entre a pessoa e a organização é o fundamento da teoria designada por "Person-Organization fit" (P-O fit), ou seja, examina como as características pessoais se alinham com as da organização. Esse ajuste é crucial tanto para a pessoa quanto para a organização, garantindo que os valores de ambos estejam em harmonia (Ardiç et al., 2016).

Nesta teoria três conceitos principais são relevantes: P-E (ajuste pessoa-ambiente), P-O (ajuste pessoa-organização) e P-J (ajuste pessoa-trabalho). O P-O e o P-J são fundamentais na seleção de candidatos, garantindo que as suas competências e valores estejam alinhados com os da organização (Ronshu, 2004). A congruência entre os valores individuais e os organizacionais pode ser medida pela correspondência entre as preferências individuais e as estruturas organizacionais (Ronshu, 2004).

A Teoria da Troca Social sugere que quando os indivíduos são tratados positivamente pela organização, estes tendem a retribuir, aumentando a congruência entre ambos (Ronshu, 2004). Além disso, organizações que enfatizavam condutas éticas tendem a privilegiar relações de troca social favoráveis com os colaboradores.

A gestão ética é crucial para a congruência entre os valores organizacionais e os valores dos colaboradores (Chermen & Tomei, A., 2005). Estudos indicam que a justiça organizacional, os valores organizacionais e a cidadania organizacional estão interligados, explicando a relação entre valores éticos e comportamento ético (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

A congruência entre valores pessoais e organizacionais é positiva quando existem objetivos motivacionais nos indivíduos (Kamia & Juliana, 2011). Para alcançar sucesso organizacional e comprometimento afetivo dos colaboradores, é necessário alinhar os valores individuais com os

organizacionais (Neiva & Paz, 2008). Estudos mostram que uma maior envolvimento dos indivíduos com os valores organizacionais reduz a probabilidade de mudança organizacional (Neiva & Paz, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Objetivo do estudo e a respectiva amostra utilizada**

Para apurar os resultados foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 10 colaboradores, de diversas organizações, com o objetivo de captar as suas percepções relativamente à congruência dos valores individuais e dos valores organizacionais. Não se estabeleceram critérios de seleção específicos para além de que os participantes deveriam trabalhar na mesma organização há pelo menos 6 meses, visando obter informação mais adequada relativamente ao objeto de estudo. A escolha de incluir diferentes profissionais de diferentes organizações visa obter dados mais ricos sobre diferentes experiências profissionais.

A seleção de trabalhadores com funções de chefia ou experiência anterior em cargos de liderança foi feita para entender melhor as suas visões sobre os valores organizacionais e verificar a congruência dessas visões com as suas experiências profissionais. Esses resultados serão comparados com as opiniões expressas por trabalhadores que nunca ocuparam cargos de liderança, permitindo verificar possíveis alterações comportamentais.

Durante as entrevistas, serão abordadas questões relacionadas com a revisão da literatura, visando uma conclusão abrangente. Os dados serão explorados no sentido de extrair informação sobre o comportamento dos indivíduos antes de ingressarem na organização, após algum tempo de permanência e, se aplicável, após a sua saída, explorando possíveis mudanças em termos de percepção de valores.

#### **3.2 Paradigmas de investigação existentes e o utilizado no estudo**

*“Um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa (...) São acima de tudo visões do mundo, e não métodos de pesquisa específicos” (Saccol, 2009).*

A opção pelo paradigma interpretativista, em detrimento do positivismo, do realismo crítico e do pragmatismo, deve-se à natureza do estudo e aos objetivos subjacentes. Esta abordagem permite analisar as características de um determinado objeto e a compreensão que os indivíduos têm sobre ele, bem como a interação que tiveram até aquele momento, que eles consideram como verdade absoluta.

A lógica é indutiva, pois não parte de hipóteses pré-estabelecidas, mas das experiências e princípios dos participantes (Saccol, 2009).

Neste caso, a análise será realizada por meio de um estudo qualitativo que pressupõe a realização de entrevistas, que serão detalhadas a seguir.

### **3.3 Entrevistas**

As entrevistas são uma ferramenta fundamental para o estudo de diversos campos, incluindo histórias de vida e análise de trajetórias, ajudando na procura de respostas sobre um tema específico (Alonso, Lima & Almeida, 2016). Existem vários tipos de entrevistas: estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas apresentam questões bem estabelecidas e envolvem pouca interação com o entrevistador, enquanto as semi-estruturadas são mais flexíveis e interativas. Nas entrevistas não estruturadas, o entrevistador procura aprender com o entrevistado sobre o tema em estudo (Silva & Russo, R. F. S. M, 2019).

Neste caso, utilizei entrevistas semi-estruturadas, orientadas qualitativamente, onde as entrevistas se assemelham a uma conversa simples (Silva & Russo, R. F. S. M , 2019). Esta abordagem faz com que o entrevistado se sinta confortável, permitindo uma conversa guiada pelo entrevistador, sem a pressão de uma entrevista formal, o que pode influenciar positivamente a autenticidade das respostas (Alonso, Lima & Almeida, 2016).

Para que a entrevista seja o mais completa possível, é crucial que o entrevistador prepare um guião, mas também esteja preparado para formular novas questões conforme o contexto e o perfil do entrevistado (Silva & Russo, R. F. S. M, 2019).

#### **3.3.1 Objetivo e procedimentos utilizados**

O estudo qualitativo suporta-se na realização de entrevistas, destinadas exclusivamente a esta dissertação, com 10 profissionais de diferentes setores de atividade, faixas etárias e experiências profissionais. O objetivo consiste em entender o comportamento dos colaboradores desde o momento em que ingressaram na organização até ao momento atual, identificando possíveis alterações nessa trajetória em termos de valores.

Para verificar a influência dos valores pessoais e organizacionais no comportamento ético, serão ainda analisadas diversas características organizacionais e demográficas para entender se poderiam gerar algum problema ético.

### **3.3.2 Tratamento dos dados**

Para efetuar o tratamento dos dados resultantes de entrevistas é necessário efetuar uma análise de conteúdo, que segundo Berelson, trata-se de uma “(...) técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Silva, Cristiane, Gobbi, Beatriz, Simão & Ana, 2005, página 5).

A análise de conteúdo deve ser entendida pelo entrevistador como uma interpretação pessoal relativamente aos dados obtidos (Silvestre, Fialho & Saragoça, 2014). Tem como objetivo compreender o discurso dos diversos entrevistados. A análise divide-se em 3 etapas:

- Pré-análise: organização de toda a informação recolhida;
- Descrição analítica: estipulação de hipóteses e de categorias derivadas da fase anterior;
- Interpretação referencial: interpretação dos resultados, refletindo sobre o tema em causa (Sousa & Santos, S. C. M, 2020).

Além disso, as entrevistas semiestruturadas combinam diferentes categorias analíticas (Sousa & Santos, S. C. M, 2020) tais como enunciado a seguir:

- Modelo aberto: as categorias não são fixas inicialmente;
- Modelo fechado: o entrevistador decide inicialmente as categorias apoiadas teoricamente, para que possa, mais tarde, compará-las;
- Modelo misto: as categorias são selecionadas inicialmente, contudo o entrevistador pode alterá-las consoante o desenrolar da análise.

Neste caso, foi utilizado um modelo misto visto que as categorias estavam formuladas, contudo, foram alteradas para corresponder à informação obtida.

### **3.3.3 Guião de entrevista**

Um guião de entrevista é dividido em partes temáticas relacionadas com os objetivos gerais da investigação, integrando em cada uma delas objetivos específicos de acordo com o tema em estudo (Silvestre, Fialho & Saragoça, 2014). O guião foi elaborado com base na revisão da literatura e nas questões que considerei pertinentes para obter respostas precisas sobre o tema em questão.

Para garantir a disponibilidade dos entrevistados, inicialmente foi explicado o objetivo do estudo, destacando que os dados recolhidos seriam exclusivamente utilizados para a realização da dissertação no âmbito de um mestrado, e que as informações recolhidas seriam tratadas com confidencialidade e



anonimato. Foram contactados profissionais de diferentes faixas etárias e níveis hierárquicos, todos contactados via e-mail. Sugerir, em alguns deles que, inicialmente, fosse realizada uma pequena reunião online, de modo a explicar-lhes, aprofundadamente, o intuito da entrevista que eu pretendia realizar com eles, para que, em caso positivo, pudéssemos então efetuar o agendamento, num horário que fosse possível para ambas as partes. Todas as entrevistas foram realizadas, presencialmente, nas organizações. Todas elas demoraram cerca de 40/45 minutos e após a sua realização, tive algum tempo com os profissionais, que me mostraram um pouco das suas organizações, à medida que me iam transmitindo mais informações sobre as mesmas, o que me permitiu estabelecer algum networking.

O guião de entrevista foi dividido em três partes:

A primeira parte do guião era composta por perguntas de caracterização sociodemográfica dos entrevistados e de caracterização da empresa onde o entrevistado trabalha. Foram formuladas as seguintes perguntas:

1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? Pode contar-me sobre o seu percurso na empresa?

Se necessário explorar:

2. Há quantos anos está na organização?
3. Qual é a sua formação de base?
4. Como foi a sua evolução na organização?
5. Já exerceu várias funções na organização?
6. Já teve ou tem cargos de liderança? Como tem sido a sua experiência nesses cargos?

Relativamente à empresa, procurou-se saber:

1. Quantos colaboradores a empresa tem?
2. Como caracterizaria a dinâmica/evolução da organização?

A segunda parte da entrevista abordou questões relacionadas com a ética e a importância dos valores éticos na organização. Foram formuladas as seguintes perguntas:

1. Qual a importância da ética nesta empresa, na sua opinião?
2. A missão e visão da empresa definem valores? Quais são valorizados pela organização?
3. A sua organização tem um código de conduta ética? Se sim, qual a importância deste no dia a dia da organização?

4. Considera que todos os colaboradores cumprem o código de conduta? Este é devidamente considerado pelas chefias e colaboradores?
5. Na sua opinião, os colaboradores têm princípios éticos alinhados com os da empresa? Ou esta questão ainda não foi considerada relevante pela empresa?
6. A organização funcionaria bem sem um código de conduta? Este é fundamental ou a organização poderia viver sem ele?

As questões seguintes estão relacionadas com práticas de GRH tais como o recrutamento e seleção na empresa, e a importância de identificar um perfil ético dos colaboradores. Foram formuladas as seguintes perguntas:

1. Quando há necessidade de contratar um novo membro para a equipa, como definem o perfil? Quais os critérios que são utilizados para encontrar a pessoa ideal para a empresa?
2. No processo de seleção, são considerados os comportamentos esperados do novo colaborador? São identificados aspetos de conduta e valores que ele deve ter?
3. Consideram o alinhamento entre o perfil do colaborador e a organização e entre o perfil do colaborador e o trabalho que vai realizar?
4. (Caso exista um código de conduta na empresa) Quem e quando compartilha o código de conduta com o novo colaborador? Como é esse processo (por exemplo, nos primeiros dias na empresa, há alguma formação programada)?
5. Sente que o alinhamento entre os valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais deve ser uma prioridade para a empresa? De que maneira?
6. Esse alinhamento impacta ao nível do bom funcionamento da organização?
7. Como procedem quando há incompatibilidades entre os valores individuais e os da organização?
8. Percebe diferenças comportamentais desde o momento em que o colaborador entra na organização até ao momento em que este compreende os valores da empresa?
9. (Caso existam) Conseguem identificar momentos ou situações de conflito entre esses valores? Como os resolveram?
10. Na sua função, sente que influencia a partilha dos valores organizacionais com os colaboradores? Em que momentos isso ocorre?

Este guião foi desenhado para captar informações relevantes, ajudando a entender as dinâmicas organizacionais e o impacto dos valores éticos no comportamento dos colaboradores.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Após a realização das entrevistas, os resultados são apresentados neste capítulo de forma segmentada, conforme o guião da entrevista, ou seja, primeiro são apresentados os resultados referentes à caracterização dos entrevistados e das respetivas organizações onde trabalhavam, segundo são apresentados os resultados referentes à importância dos valores éticos na organização e finalmente, são apresentados os resultados do processo de recrutamento e seleção na empresa.

### 4.1 Caráter Pessoal e Caracterização das Empresas

Para iniciar as entrevistas de forma a parecerem mais naturais, abordei questões de caracterização pessoal, seguidas da caracterização da empresa e do percurso profissional dos entrevistados. Esta estratégia ajudou a quebrar o gelo e a entender melhor o contexto e as experiências profissionais de cada um dos entrevistados.

Assim, fazendo uma caracterização geral dos entrevistados são consideradas as funções desempenhadas nas empresas. Para manter o anonimato, cada entrevistado foi identificado alfabeticamente.

- **Entrevistado A:** CEO de uma empresa industrial, com 25 anos. Estabelece todas as normas e supervisiona todos os setores da empresa, desde a produção até à entrega do produto ao consumidor final e a contabilidade.
- **Entrevistado B:** Assistente Comercial de uma instituição financeira, com 32 anos. A sua função consiste em vender produtos financeiros aos clientes.
- **Entrevistado C:** CEO de uma empresa de contabilidade fundada há cerca de 20 anos. Além de gerir a empresa, também atua como contabilista. Tem 45 anos.
- **Entrevistado D:** Audiologista num hospital público há 7 anos, com 29 anos. A principal função é cuidar da saúde auditiva dos pacientes por meio de exames para identificar problemas auditivos.
- **Entrevistado E:** Analista Financeiro no departamento financeiro de uma organização há 6 meses, tem 25 anos. Especializou-se em análise de dados financeiros e na elaboração de relatórios e projetos.
- **Entrevistado F:** Assistente Comercial numa instituição bancária há cerca de 10 anos, tem 35 anos. A sua função é vender produtos financeiros.

- **Entrevistado G:** Enfermeiro há cerca de 9 anos, com 34 anos. A sua função é cuidar dos pacientes, realizando triagens e administrando medicamentos, entre outras tarefas.
  - **Entrevistado H:** CEO de uma imobiliária há cerca de 2 anos, com 30 anos. Tem experiências anteriores, incluindo atuação como político, o que ajudou a moldar a sua visão dos negócios.
  - **Entrevistado I:** Gestor Comercial numa organização há 1 ano, com 25 anos. A sua função é reativar antigos clientes e captar novos, sempre mantendo a ética empresarial.
  - **Entrevistado J:** CEO de uma empresa de produtos biológicos fundada em 2019, com 31 anos. Prioriza a ética empresarial desde o início, considerando-a imprescindível.
- Esta informação sobre os entrevistados encontra-se sistematizada na seguinte tabela:

**Tabela 1** - Caracterização da amostra

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Categoria Profissional</b>
A	25	CEO industrial
B	32	Assistente Comercial
C	45	Contabilista
D	29	Audiologista
E	25	Analista Financeiro
F	35	Assistente Comercial
G	34	Enfermeira
H	30	CEO imobiliário
I	25	Gestor Comercial
J	31	CEO

Quanto à experiência Profissional, a maioria dos entrevistados possui, apesar da idade, uma vasta experiência profissional, o que proporcionou dados variados e ricos, pois permitem considerar múltiplas perspectivas organizacionais. Todos os entrevistados possuem formação na área em que exercem funções.

Quanto ao percurso profissional, o Entrevistado A referiu que anteriormente tinha trabalhado em cafés e indústrias, ou seja, antes de fundar a sua própria empresa de caixas musicais. O entrevistado B, estagiária que se tornou efetiva e agora é gestora comercial numa instituição bancária. O entrevistado C também é proprietário, mas de uma empresa de contabilidade. O entrevistado D, trabalhou

anteriormente numa loja de roupas enquanto estudava, depois de terminar o curso é audiologista. O entrevistado E fez um estágio numa empresa na área financeira. O entrevistado F evoluiu de assistente comercial para a atual função de gestão de clientes numa instituição bancária. O entrevistado H é CEO de uma imobiliária e político. O entrevistado I é gestor comercial focado na reativação de clientes e captação de novos clientes. O entrevistado J teve um percurso similar aos entrevistados A e C, trabalhou em restaurantes e cafés antes de fundar a sua própria empresa, de produtos biológicos.

Quanto aos cargos de liderança, três dos entrevistados são CEOs e todos eles consideram a experiência de liderança desafiadora e gratificante. O entrevistado J destacou que liderar uma organização aprimorou as suas habilidades interpessoais e de gestão, realçando a importância de valores como confiança e respeito mútuo.

Quanto à dimensão das empresas onde trabalham considerando o número de colaboradores, as respostas são muito variadas contendo empresas de micro, média e grande dimensão, tal como é apresentado:

**Entrevistado A:** 7 colaboradores.

**Entrevistado B:** 6273 colaboradores.

**Entrevistado C:** 10 colaboradores.

**Entrevistado D:** 3233 colaboradores.

**Entrevistado E:** 4000 colaboradores.

**Entrevistado F:** 6243 colaboradores.

**Entrevistado G:** 3477 colaboradores.

**Entrevistado H:** 8 colaboradores.

**Entrevistado I:** 294 colaboradores.

**Entrevistado J:** 12 colaboradores.

Quanto à dinâmica e evolução da própria organização, a maioria dos entrevistados descreveu as suas organizações como estando em constante crescimento, inovadoras e adaptáveis às mudanças do mercado, valorizando a colaboração, inovação e responsabilidade social corporativa.

## **4.2 Importância dos Valores Éticos na Organização**

Na segunda parte das entrevistas, as questões procuraram conhecer a importância atribuída aos valores e deveres éticos na organização (Sá, 2010), a interligação dos conceitos de ética e

profissionalismo (Oliveira, 2012) e a importância dos códigos de conduta nas organizações de onde são provenientes os entrevistados (Stevens, 1999).

Relativamente à primeira questão, cujo objetivo era entender a importância da ética nas organizações, verificou-se que a ética é considerada indispensável numa organização e para todas as decisões, tal como enfatizou o entrevistado E: *“Na minha opinião, a ética é de extrema importância nesta empresa. Ela serve como base para todas as nossas decisões e ações, garantindo que operamos de maneira justa, transparente e responsável, tanto internamente quanto nas nossas relações com clientes, parceiros e comunidades. A ética sustenta a confiança e a reputação da empresa, além de contribuir para um ambiente de trabalho positivo e para o sucesso a longo prazo.”* O entrevistado J acrescenta e reforça estas ideias da seguinte forma: *“A ética numa empresa é fundamental para estabelecer a confiança e a credibilidade tanto internamente, entre os colaboradores, quanto externamente, com clientes, parceiros e a sociedade em geral”*. No entanto, apenas o entrevistado A, por ser uma empresa familiar, menciona menor preocupação com a formalidade da ética, embora reconheça a sua importância, referindo que: *“(...) a Ética é importante para o bom funcionamento da empresa, para que a mesma esteja sempre a evoluir, apesar de não termos demasiada atenção a isso”*. Neste último depoimento o entrevistado tende a diminuir a importância de formalizar estes assuntos assumindo que estão sempre presentes. Comprova-se estes dados com a revisão de literatura, onde se menciona que a ética é a liberdade de fazermos o que quisermos, da melhor forma que podemos (Savater, 2005), cabendo a nós corrigir o que está a ser feito de maneira menos positiva e torná-la no melhor que conseguimos tendo em conta o bem comum (Zylbersztain, 2002).

Na segunda questão, onde se questiona sobre a missão e a visão da empresa e se relaciona com os seus respetivos valores, verifica-se que os entrevistados encontram relevância: *“a missão e a visão da empresa juntamente com os valores que valorizamos tornam-se indispensáveis para um crescimento organizacional a longo prazo.”*, referido pelo entrevistado C e são valorizados valores como a integridade, a excelência, a confiança e o respeito, *“(...) Representamos uma grande empresa e temos de seguir os valores e princípios éticos da empresa. Alguns valores como a solidez, confiança, competência e excelência”* e *“(...) a missão e visão da empresa incluem uma definição de valores. Os valores valorizados pela nossa organização incluem integridade, comprometimento com a excelência, respeito, trabalho em equipa e responsabilidade social.”*, mencionado, respetivamente, pelo entrevistado B e E. Na revisão de literatura, os valores de confiança, criatividade e honestidade surgem como sendo dos mais relevantes para a definição da missão das organizações (Anunciação & Zoboli, 2008).

Na terceira questão, referente à possível existência de um código de conduta ética e a sua importância, todos os entrevistados realçam a sua existência e relevância. O entrevistado B refere que *“(...) a nossa organização possui um código de conduta ética. Este código é de extrema importância no dia-a-dia da organização, pois estabelece padrões claros de comportamento ético e orienta as ações de todos os colaboradores em suas interações internas e externas.”* E o entrevistado I *“(...) Este código de conduta é importante para haver um bom ambiente de trabalho e que não haja atritos entre colaboradores ou cliente-colaborador, e deve haver sempre estas boas práticas. Não deve haver faltas de respeito, nem discriminação, ou outro qualquer fator que infrinja o nosso código de conduta* Comprova-se com a revisão de literatura, onde está mencionado, a relevância do cumprimento dos valores organizacionais face ao desempenho organizacional (Cooper & Rothmann, 2017) e as consequências que podem originar esse incumprimento (Azevedo & Trainini, 2013).

Na quarta questão, referente à possibilidade de incumprimento do código de conduta ética, os entrevistados referem que todos procuram seguir as normas e a conduta ética da organização. O entrevistado F indicou que: *“Acredito que a maioria dos colaboradores procura cumprir o código de conduta ética. No entanto, a eficácia do código depende da adesão e do compromisso de todos os membros da organização. Sinto que tanto as chefias quanto os colaboradores reconhecem a importância do código de conduta e o consideram nas suas atividades diárias.”* O entrevistado E indicou que *“tenho em crer que sim, que todos cumprem ou pelo menos fazem por cumprir. (...) sinto que em parte as chefias preocupam-se com isso, incentivando os seus colaboradores a cumprir, e a repreendê-los quando fazem algo de errado”*. Neste depoimento, os entrevistados F e E destacam a importância do compromisso da liderança no auxílio do cumprimento com esses valores e na punição caso haja infrações, onde o código de conduta se torna bastante relevante, mas ainda mais eficaz com a interligação de todos os colaboradores, inclusive na relação entre chefia e colaborador (Stevens, 1999).

Na quinta questão, onde se pretendia ter conhecimento sobre o alinhamento dos princípios éticos dos colaboradores face aos princípios éticos da organização, verificou-se uma resposta positiva, onde referiam: *“(...) todos os colaboradores têm princípios éticos alinhados com a empresa, e é assim que nós queremos e pretendemos trabalhar” (Entrevistado C), “considero que os colaboradores em geral têm princípios éticos alinhados com os princípios da organização. A ética é valorizada e promovida em todos os níveis, e isso contribui para que os colaboradores compartilhem dos mesmos valores e objetivos éticos da organização” (Entrevistado I) e “nem poderíamos atuar de outra forma” (Entrevistado J).* Realça-se a importância dos valores organizacionais, que juntamente com todos os valores individuais



formam a cultura organizacional (Delfino, Land & Silva, 2010) e vão refletir os comportamentos expectáveis pelos colaboradores na organização (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

Na sexta questão, onde o intuito era perceber se seria possível uma organização funcionar sem código de conduta ética, os entrevistados referiram que o mesmo é indispensável, onde referiram que é um aliado a curto, médio e longo prazo na organização, em todos os níveis. Destaco os comentários efetuados pelos entrevistado J e F, respetivamente: “(...) *é essencial haver um código de conduta e a empresa não funcionaria sem ele.*” e “*embora uma organização possa operar sem um código de conduta, acredito que ter um seja fundamental. Um código de conduta define as expectativas éticas e comportamentais, promove um ambiente de trabalho saudável e ético, protege a reputação da empresa e fortalece a confiança dos stakeholders. Portanto, considero que o código de conduta é essencial para o bom funcionamento e a sustentabilidade de uma organização*”. Verificou-se que, de uma forma geral, as opiniões dos entrevistados são convergentes, tendo bem presente o código de conduta ético e a sua aplicação nas suas organizações, indicando que mesmo para o bom funcionamento a longo prazo da organização, é necessário que sejam cumpridas as regras estabelecidas no respetivo código de conduta, visto que, sem a sua existência tornar-se-iam organizações menos competitivas e menos responsáveis socialmente (Dias, 2014).

### **4.3 Processo de Recrutamento e Seleção da Empresa**

Na terceira e última parte desta entrevista, o objetivo é verificar se as organizações apresentam critérios específicos na seleção de novos candidatos e verificar possíveis conflitos e/ou diferenças comportamentais que possam ter existido ao longo dos diferentes percursos profissionais dos entrevistados.

Na primeira questão, sobre a existência de critérios específicos no processo de recrutamento e seleção das empresas, verifiquei respostas positivas, onde os entrevistados B e I referem, respetivamente, que: “*Sim, são definidos critérios específicos para encontrar a pessoa ideal que se encaixe não apenas nas exigências técnicas, mas também nos valores da empresa*” e “*(...) Claro que deve haver um perfil específico para cada posto de trabalho diferenciado, mais a nível das suas habilitações e experiência de trabalho, mas é como tudo, para além de que o aspeto físico, a boa aparência e ter uma boa comunicação, devem também ser alguns dos critérios que seriam de excelência encontrar num novo e futuro colaborador da empresa, entre muitos outros critérios*”. Ou seja, os entrevistados realçam e apelam à existência de critérios específicos para encontrar candidatos que se encaixem tanto nas exigências técnicas quanto nos valores organizacionais e a importância dos valores

dos indivíduos quando entram numa organização, que carece de um cuidado redobrado, sobretudo nos valores éticos (Chermen & Tomej, 2005).

Na segunda questão desta parte, que aborda os comportamentos que são esperados num novo colaborador, todos os entrevistados esperam que os comportamentos e valores esperados dos novos colaboradores sejam claramente identificados durante o processo de recrutamento, tal como refere o entrevistado B que: *“No processo de recrutamento, principalmente, avaliam a capacidade do candidato em resolver situações e qual a sua capacidade de agir sob pressão, assim como a habilidade de trabalhar em equipa. Os princípios éticos são depois apresentados em detalhe depois de serem recrutados”*. Neste depoimento sobressai a ideia que o comportamento ético não é fácil de antecipar e aferir neste momento e que só mais tarde se tornará evidente. E o entrevistado J refere que *“Sim, durante o processo de recrutamento, os comportamentos esperados do novo colaborador são equacionados. São identificados aspetos da conduta e dos valores que o novo colaborador deve possuir para se integrar adequadamente na cultura da empresa.”* Esta avaliação comportamental auxilia no processo de tomada de decisão e ajuda a formar expectativas profissionais futuras do colaborador face à organização e vice-versa. Realça-se a importância deste processo na definição da cultura organizacional e a respetiva transmissão dos valores organizacionais aos novos membros da organização (Mascarenhas, 2020).

Na terceira e quarta questão, sobre o alinhamento dos colaboradores e das organizações e o processo de partilha do código de conduta, verifica-se que todos os entrevistados confirmaram que o código de conduta é partilhado com os novos colaboradores durante o processo de integração. Esta ideia é referida da seguinte forma: *“É uma das formações obrigatórias para quem ingressar na empresa”*, referido pelo entrevistado J, sendo apresentado geralmente nos primeiros dias *“(…) é partilhado com o novo colaborador durante o processo de integração, geralmente nos primeiros dias na empresa. Normalmente, há uma sessão de formação onde são apresentados os valores e expectativas éticos da empresa”*, indicado pelo entrevistado E. Todo este processo auxilia na integração dos novos colaboradores face aos atuais e fortalece a cultura organizacional (Baker, Hunt & Andrews, 2005).

Na quinta e sexta questão, onde a tema era o alinhamento entre os valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais e de que forma impacta no bom funcionamento da organização, verifica-se um impacto positivo. O entrevistado H referiu que: *“(…) acredito que se os valores dos colaboradores estiverem alinhados com os da empresa tudo se torna mais fácil e as coisas também funcionam muito melhor (...). Além disso, a organização funciona muito melhor tendo os colaboradores a "remar" todos para o mesmo lado, a trabalhar todos para o mesmo e para um mesmo*

*objetivo, e todos os colaboradores são necessários para que a empresa avance positivamente tanto na sua evolução enquanto empresa como também na sua evolução financeira e pessoal que também são aspetos importantes para o crescimento de uma empresa*". Isto impacta diretamente na comunicação, colaboração e motivação dos colaboradores: "*(...) Tem um impacto significativo no bom funcionamento da organização. (...) Influencia na comunicação eficaz, na colaboração entre os membros da equipa e na motivação dos colaboradores*", (Entrevistado F), que, de acordo com o entrevistado, consecutivamente, irá promover um ambiente de trabalho coeso e positivo. Isto deve-se ao facto de os valores individuais influenciarem os valores organizacionais e, conseqüentemente, levar ao comprometimento organizacional (Delfino, Land & Silva, 2010). Assim, é importante que os valores individuais estejam alinhados com os valores organizacionais e a sua conduta ética (Dias, 2014). Além disso, a congruência entre os valores individuais e organizacionais é medido pelas preferências individuais e pelas estruturas organizacionais (Ronshu, 2004).

Na sétima questão, acerca das incompatibilidades entre os valores individuais e os da organização, os entrevistados referem que quando surgem incompatibilidades, elas são abordadas de forma transparente e construtiva, através de conversas individuais e, se necessário, ajustes na equipa. É referido pelo entrevistado E que: "*Quando há incompatibilidades entre os valores individuais e os valores da organização, é importante abordar o assunto de forma transparente e construtiva. Isso pode envolver conversas individuais para esclarecer expectativas e, em alguns casos, pode ser necessário oferecer suporte adicional ou até mesmo considerar ajustes na composição da equipa*" e referido pelo entrevistado G, "*Se existir incompatibilidades, tentamos da melhor forma adaptar os colaboradores e fazer com que eles entendam quais os valores da empresa, para que se possam adaptar e com o tempo atingir esse objetivo, esse alinhamento entre ambas as partes*". O código de conduta é uma boa solução neste tipo de situações, que auxilia no bom ambiente organizacional face a todas as circunstâncias e na resolução de conflitos entre colaboradores e chefias (Dias, 2014).

Na oitava questão, referente às diferenças comportamentais desde o momento em que o colaborador ingressa na organização até ao momento em que este compreende os valores da empresa, os entrevistados notaram que os colaboradores ajustam os seus comportamentos ao longo do tempo para se alinhar melhor aos valores organizacionais. Assim, o entrevistado B refere: "*Com o passar do tempo e desgaste/rotinas, os colaboradores tendem a esquecer-se dos valores e princípios éticos da empresa, não demonstrando serem partes da empresa, mas sim estarem no lugar dos clientes e contra a empresa*" e o entrevistado D "*(...) é possível perceber diferenças comportamentais entre o momento em que o colaborador entra na organização e quando ele compreende melhor os valores da empresa. À*

*medida que os colaboradores se integram mais na cultura da empresa, é comum que ajustem os seus comportamentos para melhor se alinharem aos valores organizacionais". Assim, verifiquei que, tal como está na revisão de literatura, todos os comportamentos antes e após a entrada numa organização são avaliados, têm relevância no sucesso a longo prazo (Baker, Hunt & Andrews, 2005) e podem sofrer alterações.*

Na nona questão, sobre possíveis conflitos que possam ter existido e como foram resolvidos, verificaram-se duas situações, relatadas pelo entrevistado E *" Sim, posso identificar um exemplo em que houve um potencial conflito de valores na organização. Houve uma situação em que um colega estava a passar por dificuldades pessoais que afetavam o seu desempenho no trabalho. Enquanto a empresa valoriza a responsabilidade e o comprometimento com a excelência, também preza pela empatia e apoio aos membros da equipa. Neste caso, foi necessário equilibrar a expectativa de desempenho com o apoio ao colega em dificuldade. A situação foi abordada através de conversas empáticas e confidenciais, onde foi oferecido suporte emocional e recursos para ajudar o colega a superar as dificuldades. Ao mesmo tempo, foram estabelecidas metas realistas e prazos flexíveis para garantir que o trabalho fosse concluído de maneira satisfatória. Esta abordagem permitiu resolver o conflito de valores de forma compassiva, mantendo o apoio ao colega em dificuldade sem comprometer a qualidade do trabalho ou os padrões de desempenho da organização." E o entrevistado F, " Sim. Por exemplo, quando os colaboradores não são competentes e a empresa não assume a responsabilidade perante os erros dos colaboradores. Por exemplo, um colaborador ao subscrever um seguro não seleciona uma cobertura que obviamente deveria ter selecionado e que estava incluída na simulação prévia entregue ao cliente. Havendo um sinistro relacionado com essa cobertura, a empresa deveria assumir o erro". Os outros entrevistados referiram ter havido conflitos de valores da seguinte forma: *"Penso que não tem havido nenhum momento em especial que tenha havido conflito e posto em causa estes valores, mas há sempre algumas divergências entre os colaboradores por diversas razões que nem sempre pensam da mesma maneira e podem fazer uma coisa de uma maneira e outro de outra que às vezes acaba por criar conflito, mas cada um é como é, só temos que nos tentar adaptar, mas nunca pondo em causa os valores da organização"*, indicado pelo entrevistado I. Verificaram-se possíveis divergências ao código de conduta, sobretudo no depoimento do entrevistado F, indicando que pode levar a consequências para a organização (Sroir, 2018) e no entrevistado E que poderiam ter sido aplicadas sanções (Dias, 2014), no entanto, resolveram o assunto através de uma comunicação assertiva.*

Na décima questão, sobre a influência da partilha dos valores organizacionais com os colaboradores, todos os entrevistados referiram que todas as atitudes servem como exemplo: *"Se os*

*meus colegas me virem a agir contra os princípios, tendem a fazer o mesmo. Daí que todos devemos ser um exemplo porque todos nós nos influenciemos uns aos outros” (Entrevistado G).* O entrevistado J refere que: *“O exemplo passa por mim, tenho essa responsabilidade”*. Os entrevistados acreditam que as suas ações diárias e interações formais ajudam a reforçar os valores organizacionais, servindo de exemplo para os colegas. Na revisão de literatura, também se verificou a importância do papel do líder na transmissão de valores e princípios organizacionais bem como o respetivo código de conduta ético da organização (Chermen & Tomei, 2005).

Nesta parte da entrevista, o que se pode concluir, é que face a conflitos de valores que possam surgir numa organização, os mesmos são resolvidos através da comunicação, e desta forma existindo incongruência entre os comportamentos individuais e os comportamentos organizacionais estes serão ultrapassados.

Para uma análise mais detalhada dos resultados, os dados foram organizados em diferentes categorias, facilitando uma interpretação mais precisa.

Divisão da entrevista	Categorias	Dimensão	Indicadores
<b>Parte 1</b>	Caraterização pessoal e organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores e princípios éticos</li> <li>➤ Experiência profissional</li> <li>➤ Evolução na organização</li> <li>➤ Dinâmica/Evolução organizacional</li> </ul>	Verifica-se na maioria dos entrevistados o reconhecimento das importâncias dos valores e princípios éticos, não só individuais como organizacionais, tanto em indivíduos com menor experiência profissional como em indivíduos com muita experiência profissional.
<b>Comentário:</b>	Realça-se ainda que houve pouca evolução interna dos indivíduos nas organizações, motivando-os a alterações organizacionais. Trata-se de organizações onde houve crescimento constante e inovação contínua. Os entrevistados com cargos de liderança referem a importância de tomada de decisões assertivas e gestão eficaz de equipas de forma a manter os princípios e valores éticos pretendidos na organização.		
<b>Parte 2</b>	Valores éticos na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ética</li> <li>➤ Missão/Visão organizacionais aliados à definição de valores</li> <li>➤ Código de Conduta ética</li> <li>➤ Congruência/Incongruência</li> </ul>	A ética é considerada como um aliado a curto e a longo prazo nas organizações. Os códigos de conduta regidos pela instituição e os seus respetivos valores incluem valores como a integridade, respeito, trabalho em equipa e responsabilidade social.
	Além disso, todos os colaboradores procuram cumprir o código de conduta ético, que também se torna mais eficaz dessa forma. Apenas um dos entrevistados, que é CEO, identificou incongruência dos comportamentos individuais de uma		

<b>Comentário:</b>	colaboradora face ao pretendido na organização, pelo que concluo que de forma geral existe a percepção de congruência entre os comportamentos individuais face aos comportamentos organizacionais e vice-versa.		
<b>Parte 3</b>	Recrutamento e Seleção RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Critérios organizacionais para novos elementos</li> <li>➤ Comportamentos expectáveis à entrada de um novo colaborador na organização</li> <li>➤ Alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais</li> </ul>	<p>Verificou-se a existência de critérios de seleção, ou seja, na escolha de novos candidatos para a organização, tendo como referência os princípios organizacionais pretendidos e também nas exigências técnicas para a vaga desejada.</p> <p>Conclui-se que existe alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais, apesar da existência de incompatibilidades e de diferenças comportamentais.</p>
<b>Comentário:</b>	<p>Na entrada de um novo colaborador, são expectáveis determinados comportamentos adequados à cultura da empresa, que são transmitidos ao colaborador nos seus primeiros dias numa sessão de formação, tal como o código de conduta ética da organização.</p> <p>Identifiquei algumas incompatibilidades e diferenças de comportamentos dos indivíduos desde o momento que entram na organização até estarem algum tempo na mesma, contudo eram sempre resolvidos através da comunicação, até ficarem totalmente alinhados com os valores organizacionais da organização.</p>		

## **5. CONCLUSÕES**

### **5.1 Principais conclusões do estudo**

Esta dissertação teve como intuito estudar a congruência entre os valores individuais e organizacionais. Nesse sentido, foram efetuadas 10 entrevistas semiestruturadas a profissionais de diferentes faixas etárias e diferentes situações profissionais e organizações, de forma a obter dados diversificados sobre o assunto.

Na primeira parte da entrevista, optei por conhecer melhor o colaborador e a sua experiência profissional até ao momento, questionando também a sua evolução na organização e a dinâmica da organização, o que permitiu constatar que apenas um colaborador teria tido uma grande progressão na organização e que em todas as organizações foi identificada uma fase de crescimento e adaptação às mudanças do mercado.

Na segunda parte da entrevista, orientada para a vertente organizacional, permitiu-me verificar a importância da ética e dos valores nas organizações, onde todas são regidas por um código de conduta ético, que consideram imprescindível para o sucesso organizacional. Foi também possível verificar que apenas um dos entrevistados lidou com situações de incongruência entre os valores pessoais e organizacionais, face aos outros que indicaram total congruência até ao momento.

Na terceira e última parte da entrevista, associado ao processo de recrutamento e seleção na empresa, verifiquei que é estabelecido o comportamento esperado à entrada de um novo colaborador na organização e os critérios que são aplicados, para, posteriormente, se ter alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais. Conclui-se que é possível e normal existirem conflitos dentro das organizações, que são resolvidos através de conversas sobre o assunto, mas que apesar disso tudo, existe alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais.

Face ao mencionado acima, posso concluir que existe unanimidade quanto à congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais, apesar das limitações e incompatibilidades que possam surgir ao longo do percurso profissional. Além disso, conclui neste estudo sobre o peso da ética, dos valores e dos princípios éticos no bom funcionamento da organização.

### **5.2 Limitações**

Ao longo de toda a dissertação, houve algumas limitações que fui sentindo, como a gestão do tempo e a incerteza acerca da obtenção de confirmações para a realização das entrevistas.



Por um lado, foi difícil conciliar o meu trabalho com os horários dos entrevistados, tal como a dificuldade que eles sentiam em arranjar tempo para estar comigo, devido ao fluxo de trabalho que também tinham. Além disso, gostava de ter tido uma amostra maior de forma a ter ainda mais opiniões sobre o tema.

Por outro lado, eu acredito que todas as respostas tenham sido as mais sinceras e honestas possível. No entanto, alguns deles podem ter sentido algum receio e de alguma forma omitido informação que possivelmente seria relevante para a compreensão do tema em causa.

### **5.3 Pistas para estudos futuros**

Futuramente, seria interessante aprofundar ainda mais o tema, principalmente, através da realização de mais entrevistas. Além disso, poderia ser feito um estudo sobre o impacto da liderança no alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais.

O aprofundamento deste tema poderia revelar mais conhecimento sobre este tema nomeadamente do impacto dos líderes na formação dos valores e na uniformização dos comportamentos.

Além disso, seria interessante abordar as relações entre os colegas de trabalho e a equipa que estão inseridos, para, posteriormente, relacionar com a gestão eficaz e necessária, para evitar conflitos que, eventualmente, possam desencadear algum desalinhamento dos comportamentos dos indivíduos na organização.

## REFERÊNCIAS

- Akaah & Lund, Daulatram (1994). *The influence of Personal and Organizational Values on Marketing Professionals' Ethical Behavior*. Journal of Business Ethics, 13: 417-430. [The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior | Journal of Business Ethics \(springer.com\)](#)
- Alonso & Bona, L., (1999). *A Importância da Ética no Serviço Público*. [1587685282024 Andreia e Lucilene Corrigido abril-0.pdf \(unicentro.br\)](#)
- Alonso, Lima & Almeida, R., (2016). *Métodos de pesquisa em ciências sociais Bloco Qualitativo*. Sesc São Paulo, 1-72. [2016 E-BOOK Sesc-Cebrap Metodos e tecnicas em CS - Bloco Qualitativo.pdf](#)
- Andrieli, Rosangela, Steigleder, Basilio, Cadore & Camargo, B., (2014). *Ética no Horizonte do Profissional Contábil*, Revista Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão, V.2, N.1, 1-13. [\[PDF\] ÉTICA NO HORIZONTE DO PROFISSIONAL CONTÁBIL - Free Download PDF \(silo.tips\)](#)
- Anuniação & Zoboli, Elma Z. (2008), *Hospital: Valores éticos que expressam sua missão*. Universidade de São Paulo, 54(6), 522-528. [SciELO - Brasil - Hospital: valores éticos que expressam sua missão Hospital: valores éticos que expressam sua missão](#)
- Ardıç, Oymak, Ozsoy, Uslu & Ozsoy, T., (2016). *Comparing person organization person-organization fit and person fit*, Journal of Economics and Management. University of Economics in Katowice, Vol. 25(3), 5-13. [\(PDF\) Comparing Person Organization Fit and Person Job Fit \(researchgate.net\)](#)
- Azevedo & Trainini, M. M., (2013). *Ética no Trabalho*. Revista Ciência e Conhecimento, 40-62. [\(PDF\) Artigo de revisão ÉTICA NO TRABALHO | Ramires Riffel - Academia.edu](#)
- Baker, Hunt & Andrews (2005). *Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values*, Clemson University, 59(2006), 849-857. [Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values - ScienceDirect](#)
- Chermen & Tomei, P. A., (2005). *Códigos de Ética Corporativa e Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais?* RAC, v.9, n.3, 99-120. [SciELO - Brasil - Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?](#)
- Cooper & Rothmann, (2017). *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2ªed, editora: Elsevier.

- Delfino, Land & Silva, W. R. (2010). *A Relação entre Valores Pessoais e Organizacionais Comparados aos Princípios do Cooperativismo.*, Revista Internacional de Psicologia, 67-80. [A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo \(bvsalud.org\)](#)
- Dias, M. O. (2014). *Ética, Organização e Valores Ético-Morais em Contexto Organizacional.* Universidade Católica Portuguesa, 22, 89-113. [\(PDF\) Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional \(researchgate.net\)](#)
- Fiuza, G. D. (2010). *Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional.* Rev. Adm. Mackenzie, v.11, n.555-81. [SciELO - Brasil - Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional](#)
- Kamia & Juliana, B. P., (2011). *Comportamento Proativo nas Organizações: O Efeito dos Valores Pessoais.* Universidade de Basília, 456-467. [SciELO - Brasil - Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais](#)
- Mascarenhas, (2020). *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, Teoria e crítica.* Editora: Cengage Learnig.
- Neiva & Paz, M. G. T. (2008). *Percepção da Mudança Individual e Organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional.* R. Adm., V.47, n.1. 22-37. [arq02.indd \(scielo.br\)](#)
- Oliveira, A. R., (2012). *Ética Profissional.* Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Escola Aberta Técnica do Brasil, 1-80. [etica\\_profissional.indb \(ufsm.br\)](#)
- Sá, A. L. (2010). *Ética Profissional.* Revista Ampliada Biblioteca, São Paulo, 9ª edição, 1-46. [c3a9tica-profissional.pdf \(wordpress.com\)](#)
- Santos, Oliveira & Konopka, R., (2016). *Justiça Organizacional e Clima Ético: percepção os efeitos no estresse relacionado com o trabalho.* Revista Capital Científico, V.14, N.3, 1-14. [Justiça organizacional e clima ético: percepção dos efeitos no estresse relacionado com o trabalho | Andrade dos Santos | Revista Capital Científico - Eletrônica \(RCCe\) - ISSN 2177-4153 \(unicentro.br\)](#)
- Saraiva, L. A. S. (2002). *Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático.* RAC, V.6, N.1, 187-207. [Untitled-62 \(scielo.br\)](#)
- Savater, (1991). *A Ética para um Jovem.* Editora Leya, Portugal.
- Sekiguchi, T. (2004). *Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature.* Osaka Keidai Ronshu V.54 No. 6, 179-196. [keidaironshu\\_054\\_006\\_179-196.pdf \(i-repository.net\)](#)
- Silva & Russo, R. F. S. M (2019). *Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa.* Revista de Gestão e Projetos, V.10, N.1, 1-6. [Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa | Revista de Gestão e Projetos \(uninove.br\)](#)

- Silva, Cristiane, Gobbi, Beatriz, Simão & Ana (2005). *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método*. Universidade Federal de Lavras, v.7, n.1, 70-81. [O USO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO COMO UMA FERRAMENTA PARA APESQUISA QUALITATIVA: DESCRIÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO | Organizações Rurais & Agroindustriais \(ufla.br\)](#)
- Silvestre, Fialho & Saragoça, J., (2014). *Da palavra à construção de conhecimento*. Da palavra à construção de conhecimento, Universidade de Évora, 1-10. [Repositório Digital de Publicações Científicas: Da palavra à construção de conhecimento. Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada \(uevora.pt\)](#)
- Sousa & Santos, S. C. M, (2020). *Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer*. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 1396-1416. [Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa | Pesquisa e Debate em Educação \(ufff.br\)](#)
- Srour, (2018). *Ética Empresarial*, Estúdio Castellani, 5ªed, Brasil.
- Stevens, B. (1999). *Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions*. Journal of Business Ethics, 20: 113-120. [Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions | Journal of Business Ethics \(springer.com\)](#)
- Tamayo, A., (2007). *Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais*. Revista de Administração Mackenzie, ano 6, n 3, 192-213. [RAM Nª 6-3.05 \(scielo.br\)](#)
- Tatiane, (2016). *Ética: diferencial estratégico para inserção do Profissional Administrator no mercado de Trabalho*. Universidade Federal da Paraíba, 1-49. [Microsoft Word - Monografia de Jordania Tatiane - 19.11.2016 \(2\) \(ufpb.br\)](#)
- Zylbersztajn, D., (2002). *Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações*. RAC, v.6, n-2, 123-143. [SciELO - Brasil - Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações](#)

## APÊNDICE- GUIÃO ENTREVISTA

Esta entrevista está dividida em 3 partes, uma vertente mais pessoal, uma vertente organizacional e no final uma vertente relacionada com o processo de recrutamento e seleção da organização.

Gostaria então de lhe questionar se:

- Já trabalha nesta empresa há muitos anos? Pode contar-me o seu percurso nesta empresa?
  - Se necessário explorar:
    - Há quantos anos está na organização?
    - Qual é a sua formação de base?
  - Como foi a sua evolução na organização?
  - Já exerceu várias funções na organização?
  - Já teve ou tem cargos de liderança? Como tem sido a sua experiência nesses cargos?
  - E quanto à empresa:
    - Quantos colaboradores tem a empresa?
    - Como caracterizaria a dinâmica/evolução da organização?

Face à vertente organizacional:

- Começaria precisamente por lhe perguntar na sua opinião, qual a importância da ética nesta empresa?
- Existe na missão e visão da empresa uma definição de valores? Quais os que são valorizados pela sua organização?
- A sua organização tem um código de conduta ética? Se sim, qual a importância que este tem no dia-a-dia da organização?

- Considera que todos os colaboradores procuram cumprir o código de conduta? Sente que este é devidamente considerado pelas chefias e pelos colaboradores?
- Considera que na sua empresa os colaboradores têm princípios éticos alinhados com os princípios da empresa? Ou esta questão não foi considerada ainda um aspeto relevante pela empresa?
- Acha que a organização funcionaria bem sem ter um código de conduta? Ou seja, considera que este é de facto fundamental ou a organização poderia viver sem ele?

Face à vertente relacionada com o processo de recrutamento e seleção na empresa:

- Sempre que existe necessidade de contratar um novo elemento para a sua equipa, como definem o perfil? Nesse processo é definido um conjunto de critérios para encontrar a pessoa ideal para a empresa?
- Nesse processo, são equacionados os comportamentos esperados desse colaborador quando entra na organização? São identificados aspetos da conduta e dos valores que este novo colaborador deve ter?
- (caso exista código na empresa) Quem e quando é partilhado o código de conduta com o novo colaborador? Como é este processo? (nos primeiros dias na empresa, têm programado alguma formação?)
- Sente que o alinhamento dos valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais deve ser uma prioridade para a empresa? Em que sentido?
- Esse alinhamento tem algum impacto no bom funcionamento da organização?
- Como procedem quando por algum motivo existem incompatibilidades entre estes valores (individuais e da organização)?
- Sente diferenças comportamentais desde o momento que o colaborador entra na organização e mais tarde quando percebe os valores da empresa?
- (Caso existam) Consegue identificar alguns momentos ou situações em que possa ter havido algum conflito entre estes valores e como o procuram resolver?
- Considera que na sua função influencia a partilha dos valores organizacionais aos restantes colaboradores? Em que momentos isso acontece?