



Universidade de Aveiro  
Ano 2023

**Jéssica Ferreira  
da Silva**

**O Código de Conduta Ético como instrumento de  
Controlo de Gestão**



Universidade de Aveiro  
Ano 2023

**Jéssica Ferreira  
da Silva**

## **O Código de Conduta Ético como instrumento de Controlo de Gestão**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo de Gestão, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa, Professor Adjunto da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu irmão.

## **o júri**

presidente

Professora Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo  
Professora Coordenadora Principal, Universidade de Aveiro

orientador

Professor Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa  
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

arguente

Professora Doutora Catarina Judite Morais Delgado Castelo Branco  
Professora Associada, Universidade do Porto - Faculdade de Economia

## **agradecimentos**

A realização da presente dissertação de Mestrado não teria sido possível sem o apoio e colaboração de algumas pessoas às quais gostaria de deixar uma palavra de gratidão.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador Professor Alberto Costa, por todo o acompanhamento prestado ao longo deste processo e pela oportunidade de compreender um pouco melhor esta relação da Ética com o Controlo de Gestão.

Agradeço aos meus pais por me proporcionarem a oportunidade de concretizar um sonho há muito desejado e por nunca terem desistido de mim e da minha capacidade.

Agradeço ao meu irmão por estar ao meu lado diariamente, mesmo longe, mas perto, e pela paciência depositada em mim nos momentos mais complicados.

Agradeço às senhoras da biblioteca, Maria do Céu Vieira e Alexandra Bastos, por estarem disponíveis e prontas para me ajudar sempre que necessitava.

Agradeço aos meus amigos pelo apoio prestado, pela compreensão e pelas horas de maior de desespero.

Agradeço ao meu namorado por me ter depositado confiança que era capaz de concretizar este trabalho.

## palavras-chave

ética, controlo de gestão, empresas nacionais, revisão teórica, códigos de conduta ético

## resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo verificar se as empresas possuem códigos de conduta ética e se os utilizam, ou não como um instrumento de controlo de gestão.

O comportamento ético é cada vez mais importante no mundo empresarial, sendo fundamental não ignorar a sua existência e, principalmente a sua importância.

A escassez de trabalhos nesta vertente motivou a presente investigação, que, perante uma amostra selecionada de dez empresas, concluiu que os *controllers* têm um papel fundamental para a gestão da ética nas organizações, na monitorização e na difusão de comportamentos éticos pelos trabalhadores

De uma forma genérica e após a análise dos dados fornecidos pela nossa amostra, não se encontram evidências da existência de práticas não éticas, mas sim diferenças na forma como são processadas as diferentes responsabilidades e procedimentos do controlo de gestão.

As empresas têm interesse e preocupam-se com a elaboração do código de conduta ético; no entanto e segundo a análise dos mesmos são poucas aquelas que o utilizam diariamente como auxílio à tomada de decisão.

**keywords**

ethics, management control, national companies, theoretical review, ethical codes of conduct

**abstract**

The main aim of this study is to find out whether companies have codes of ethical conduct and whether or not they use them as an instrument of management control.

Ethical behavior is increasingly important in the business world, and it is essential not to ignore its existence and, above all, its importance.

The scarcity of studies in this area prompted this research, which, with a selected sample of ten companies, concluded that controllers play a fundamental role in managing ethics in organizations, monitoring and disseminating ethical behavior among employees

Generally speaking, after analyzing the data provided by our sample, we found no evidence of the existence of unethical practices, but rather differences in the way the different responsibilities and procedures of management control are handled.

Companies are interested in and concerned about drawing up a code of ethical conduct; however, according to our analysis, few of them use it on a daily basis as an aid to decision-making.

## Índice

Índice de tabelas.....	iii
Índice de Figuras .....	iv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento e importância do tema .....	1
1.2 Objetivo do estudo.....	3
1.3 Metodologia .....	4
1.4 Estrutura da dissertação .....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 O Controlo de Gestão.....	5
2.1.1 Conceito de Controlo de Gestão.....	5
2.1.2 A utilidade do Controlo de Gestão .....	8
2.1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão .....	11
2.1.3.1 Instrumentos de Pilotagem ou Técnicos.....	12
2.1.3.1.1 Plano Operacional.....	14
2.1.3.1.2 Controlo Orçamental .....	15
2.1.3.1.3 Tableau de Bord.....	16
2.1.3.1.4 Balanced Scorecard.....	18
2.1.3.2 Instrumentos de Orientação Comportamental .....	20
2.1.3.3 Instrumentos de Diálogo .....	21
2.2 A Ética.....	23
2.2.1 O conceito de Ética.....	23
2.2.2 A Ética Empresarial .....	26
2.2.3 Códigos de Ética .....	28
2.2.3.1 Razões para a introdução de um código de ética.....	30
2.2.3.2 Diferenças entre Código de Ética e Código de Conduta.....	30
2.2.3.3 O Código de Ética como instrumento de Controlo de Gestão.....	32
3. Metodologia .....	36
3.1 Procedimentos de recolha de informação .....	37
3.2 Definição e caracterização da amostra .....	38
3.3 Tipo de estudo.....	38
3.4 Identificação e construção do instrumento de recolha de dados .....	39
3.5 Recolha e tratamento de dados.....	41
3.6 Análise dos códigos de ética selecionados .....	49



4. Resultados e Discussão .....	49
4.1 Pontos mais abordados pelas empresas em análise .....	49
4.2 Práticas de gestão nas empresas.....	57
5. Conclusão.....	61
6. Referências Bibliográficas .....	59
Apêndice I – Classificação da frequência dos assuntos abordados nos Códigos de Ética das empresas em análise .....	69

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Definições de Controlo de Gestão .....	8
Tabela 2 - As 4 perspetivas do Balanced Scorecard.....	19
Tabela 3 - Definições de Código de Ética .....	28
Tabela 4 – 1.º Sorteio das empresas para análise.....	45
Tabela 5 – 2.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética .....	45
Tabela 6 – 3.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética .....	46
Tabela 7 – 4.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética 4º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética.....	46
Tabela 8 – 5.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética .....	47
Tabela 9 – 6.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética .....	47
Tabela 10 – 7.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética .....	48
Tabela 11 - Tabela final das empresas selecionadas .....	48
Tabela 12 - Síntese da definição da amostra.....	48
Tabela 13 - Classificação da frequência dos assuntos abordados nos Códigos de Ética .....	50
Tabela 14 - Pontos considerados importantes para que os Códigos de Ética das empresas possam atuar como um instrumento de controlo de gestão.....	58
Tabela 15 - Classificação da frequência dos assuntos abordados nos Códigos de Ética das empresas em análise .....	69

## Índice de Figuras

Figura 1 - Ferramentas do Controlo de Gestão.....	14
Figura 2 - Painel do Visual Basic for Applications (VBA) com os 2 Módulos .....	42
Figura 3 - Módulo 1 - Processo de realização da fórmula "AleatorioEntreFixo1" .....	43
Figura 4 - Módulo 2 - Criação do botão para sorteio .....	44
Figura 5 - Aplicação e Gestão do Código de Ética - Processo de Tomada de Decisão da Empresa Hospital CUF Cascais, S.A. ....	57

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento e importância do tema

A presente investigação tem como fim verificar se os códigos de conduta ético podem ser utilizados pelas empresas nacionais como um instrumento de controlo de gestão.

A principal motivação para a concretização desta investigação foi o facto de querer saber se as empresas têm códigos de conduta ético e se os utilizam como um instrumento de controlo de gestão no seu dia a dia. Esta procura de respostas a nível nacional adveio da leitura de um estudo brasileiro, sob o título “O uso do Código de Conduta Ética como instrumento de controle gerencial: Estudo de casos em empresas internacionalizadas” de V. G. da Silva (2007).

No mercado de trabalho, a Ética deve ter um peso relevante, o que torna assim pertinente não ignorarmos a sua existência e importância. A palavra ‘Ética’ deriva do grego ‘ethos’ (Carapeto & Fonseca, 2012; Machado, 2003; Molina & Perez, 1996).

A Ética é cada vez mais importante no mundo em que vivemos, especialmente no mundo empresarial. A Ética é “uma dimensão transversal que pode penetrar todos os campos de atividade da empresa” (Mercier, 2003, p.7).

Já não é de hoje a consciência de que o crescente interesse pelas questões éticas se deve, em parte, à pressão sociopolítica (Martinet, 1983). O ambiente sociopolítico espera mais envolvimento ético das organizações, estando pronto a condenar e a sancionar o comportamento das empresas que coloquem em perigo, através dos seus produtos e práticas de gestão, a saúde ou a segurança humana. Outro motivo prende-se com o facto de os gestores terem ganho a percepção dos altos custos inerentes a um escândalo ao nível corporativo. Entre eles destacam-se: a fraude interna, a fraca moral dos colaboradores, dificuldades

no recrutamento, falta de credibilidade e perda de confiança dos *stakeholders* (Seidel, 1995).

O crescente interesse pelas questões éticas é patente em quase todas as áreas de atividade, traduzido na elaboração de códigos de ética, na criação de comissões de ética, na investigação e ensino de questões éticas e na publicação, na literatura científica e na imprensa popular, de um número crescente de livros e artigos sobre esta temática (Cunha e Rodrigues, 2002).

A implementação de um código de ética e de conduta é uma medida importante para o crescimento de qualquer organização, pois permite a padronização do comportamento ético dos funcionários, refletindo-se, assim, no desempenho social da organização e conseqüentemente no seu desempenho económico. Além disso, pode ser utilizado como uma importante ferramenta com intuito de se obter uma congruência de objetivos junto aos funcionários, administradores, clientes, fornecedores, investidores e os restantes interessados, sendo assim considerado como um instrumento de controlo de gestão. (Silva, 2007)

O sucesso da regulação interna depende da competência, responsabilidade e dos elevados padrões éticos que os seus gestores devem apresentar, regulação essa que normalmente se traduz em códigos de ética e de conduta (Nunes, 2004).

É neste contexto que surge a motivação da escolha do tema do uso do Código de Conduta Ético como instrumento de Controlo de Gestão, ou seja, devido ao facto da mesma ter vindo a assumir uma grande importância, dado que nos tempos que correm vivem-se constantes mudanças e aumento de competitividade, cuja finalidade é mostrar de que forma os valores éticos e morais se tornam um ponto básico na sociedade, com um papel fundamental no sucesso profissional.

Este estudo assume importância relevante, pois pretende contribuir para a melhoria da compreensão do contributo dos códigos de ética e de conduta como

instrumentos de gestão para o bom funcionamento das empresas e alcançar os objetivos e sucessos pretendidos. Por isso, torna-se interessante aprofundar o tema, mostrando que constitui um pilar básico da vida empresarial.

## **1.2 Objetivo do estudo**

Este estudo pretendeu analisar as principais abordagens utilizadas nos códigos de conduta ética de uma amostra de empresas nacionais, e posteriormente verificar o uso do mesmo como instrumento de controlo de gestão.

Desta forma, estabelecemos a seguinte questão de investigação: estarão as empresas portuguesas a utilizar adequadamente os códigos de conduta ética como um efetivo instrumento de controlo de gestão?

Com o propósito de responder a esta questão, define-se como objetivo geral deste estudo:

- Verificar o contributo dos códigos de ética e de conduta enquanto instrumentos de controlo de gestão promotores do bom funcionamento das empresas. A partir deste objetivo geral, identificamos os seguintes objetivos específicos:
  - Identificar os valores que regem os códigos de ética e de conduta;
  - Conhecer e analisar o modo de elaboração e divulgação dos códigos de ética e de conduta; (e)
  - Descrever o contributo dos códigos de ética e conduta para o bom governo, a partir da análise de conteúdo dos códigos e da perceção dos colaboradores.

Em suma, esta investigação visa a análise de como os códigos de conduta ética podem ser usados no controlo de gestão, simultaneamente verificar os pontos mais abordados nos respetivos códigos, tendo sempre em consideração e em comparação a revisão da literatura efetuada.

## **1.3 Metodologia**

Para a realização deste estudo foram utilizadas duas abordagens distintas.

Numa primeira fase efetuou-se uma revisão de literatura sobre o conceito de controlo de gestão, os respetivos instrumentos e sobre a ética e as suas envolventes, através de livros, dissertações de mestrado e artigos científicos. Os artigos científicos foram obtidos através base de dados Scopus e as dissertações de mestrado através dos Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

Numa segunda fase, optou-se por uma análise detalhada aos respetivos códigos de ética das empresas selecionadas, tendo sido realizado uma seleção da lista das 1000 maiores empresas do ano de 2022, publicada pelo Semanário Expresso.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

No que diz respeito à estrutura da dissertação, encontra-se organizada em seis capítulos:

- O primeiro capítulo inclui a introdução, o objetivo do estudo e uma abordagem à metodologia;
- O segundo capítulo foca-se sobre a revisão de literatura sobre o tema do controlo de gestão, onde descreve o conceito, a utilidade e os diversos instrumentos;
- O terceiro capítulo diz respeito ao tema da 'Ética', onde se descreve o conceito e aborda o tema na ótica empresarial e no controlo de gestão;
- No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, a metodologia e método adotado no estudo, definido o universo e a amostra e o procedimento;
- No quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos e a discussão dos mesmos;
- Por último, no sexto capítulo, apresentamos as conclusões e as diversas considerações finais.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura é uma abordagem fundamental para realizar a análise crítica de uma questão específica, tendo em consideração os dados e as pesquisas existentes. (Lousã et al., 2018)

### **2.1 O Controlo de Gestão**

#### **2.1.1 Conceito de Controlo de Gestão**

A Contabilidade de Gestão tem conquistado cada vez mais relevância a nível mundial tornando-se, assim, um relevante sistema de informação, de grande utilidade para os *stakeholders* (Major, 2009).

Define-se Contabilidade de Gestão como um sistema de informação interno, utilizado pelas organizações com o intuito de alcançarem os seus objetivos com mais eficácia, obtendo, portanto, melhores resultados. A informação obtida através deste sistema deve ser utilizada no processo de decisão do órgão de gestão (Saraiva et al., 2018).

Este conceito só ganhou importância no início do século XX após o lançamento dos trabalhos de Taylor, em 1906, Emerson, em 1912, Curch, em 1913 e Fayol, em 1916 (António & Costa, 2015).

Taylor e Fayol foram reconhecidos como figuras proeminentes, que desempenharam papéis cruciais no desenvolvimento da teoria da administração e no entendimento da gestão das organizações (Amat & Gomes, 1995).

O controlo de gestão pode ser flexível ao nível da sua adaptabilidade em cada organização, este pode e deve ser ajustado de acordo com as características e necessidades específicas de cada empresa. Esta personalização é fundamental para garantir que o controlo de gestão seja eficaz e alinhado com os objetivos,



estratégias e ambiente de cada meio organizacional (Granlund & Lukka, 1998).

Comprovando o que foi referido anteriormente, Borralho (2018, p.70) diz-nos que “O controlo deve ser ponderado em função do risco, varia de organização para organização, depende da cultura instalada, das competências efetivas, do estilo de liderança, entre muitos outros elementos passíveis de enumeração”.

Alem disso, num meio organizacional evoluído como é o atual, outras razões passíveis de adaptação do controlo de gestão são:

- ⇒ a globalização dos mercados;
- ⇒ a regulação transnacional; (e)
- ⇒ as diferenças culturais de determinados países (Granlund & Lukka, 1998).

Considera-se o controlo de gestão como sendo uma área dinâmica e em constante desenvolvimento, por isso as suas definições podem variar consoante os autores e o contexto em que são aplicadas, respondendo à natureza multifacetada das organizações e à diversidade de setores, estruturas organizacionais, estratégias e ambientes de negócios, adaptando-se, desta forma às necessidades específicas de cada empresa (Vijayakumar, 2009).

A área de Controlo de Gestão está intrinsecamente relacionada com o método resultante da inter-relação de uma variedade de elementos internos e externos à organização, no qual influenciam o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho e os resultados da organização como um todo (Mendes Almeida et al., 2016).

Portanto, este conceito envolve uma definição de padrões, uma análise da realidade e uma avaliação dessa análise para garantir que a organização esteja alinhada com o que foi estabelecido (Raupp et al., 2006).

Muitas vezes este conceito gera conflito entre os *stakeholders*, pelo facto de ser visto de forma negativa pelos colaboradores e diversos departamentos, sendo adjectivado como: 'policiamento' e 'burocratização' da gestão, provocando obstáculos à sua própria implementação na empresa. Contudo, esta visão não iguala à verdadeira definição do conceito (Jordan et al., 2021).

É fundamental abordar estas preocupações e esclarecer como um controlo de gestão bem planeado pode realmente trazer benefícios para a empresa. A instrução e a comunicação eficaz sobre o propósito e os benefícios do controlo de gestão são essenciais para superar esta resistência e cultivar uma compreensão mais precisa (Jordan et al., 2021).

De uma forma metafórica, o Controlo de Gestão pode ser comparado com a força da gravidade, ou seja, este mantém as tarefas fundamentadas e é invisível, com o propósito dos envolventes não terem conhecimento, mas, simultaneamente, sentem-se em segurança com as suas ações, enquanto resolvem os conflitos. Assim, a administração deverá criar um caminho cruzando diversas atividades:

- (a) Planeamento de resultados;
- (b) Garantir canais de comunicação com mais confiabilidade;(e)
- (c) Remover as várias barreiras existentes (Allison, 2013).

O controlo de gestão resulta de um processo de gestão, interligado com três etapas complementares:

- I. Planeamento, no qual decorre de um conjunto de etapas a concretizar futuramente, sendo que deverá conseguir responder a três perguntas: 'quê?', 'quando?' e 'como?';
- II. Execução, que decorre durante todo o planeamento, estando ambos em sintonia; (e)
- III. Controlo, que consiste em concretizar ações para se conseguir obter os erros e ajustar questões originadas nas duas etapas anteriores (Raupp et al., 2006).

Antes de descrever o próximo tópico relativo à função e vantagens do controlo de gestão, importa perceber o seu conceito. Apresentam-se, na Tabela I, algumas das definições encontradas na literatura.

Tabela 1  
Definições de Controlo de Gestão

Autores	Definição
(Jordan et al., 2021, p. 41)	“O controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da entidade para atingir os objetivos fixados.”
(Reis & Rodrigues, 2014, p. 11)	“O controlo de gestão é a função que visa assegurar que o desenvolvimento das diversas tarefas e atividades, anteriormente planeadas, estão a conseguir que se caminhe ao encontro dos objetivos pré-definidos, permitindo atingir os resultados desejados.”
(Pillot, 1992, p. 58)	“O controlo de gestão é um processo que pretende assegurar a convergência dos objetivos descentralizados e a coerência das ações com vista a atingir os fins fixados pela empresa, no respeito de uma ética previamente aceite.”
(Borralho, 2018, p. 68)	“O controlo de gestão poderá ser percebido como um conjunto de tarefas que sinalizam desvios entre a execução de atividades e os objetivos que se pretendem alcançar, desvios esses apurados a partir de uma ponderação multidimensional, em tempo útil, com orientação para o desenvolvimento de ações com equidade, que minimizem esses desvios e que maximizem o domínio de incidentes, mitigando o risco de um negócio.”
(Anthony & Govindarajan, 1995, p. 8)	“O controlo de gestão é o processo pelo qual os gerentes influenciam outros membros da organização para implementar as estratégias da organização. Sem orientação, o gestor de uma unidade de negócios pode estar inclinado a aceitar qualquer oportunidade de investimentos que possa melhorar. As decisões de controlo de gestão são tomadas dentro da estrutura essencial.” [Tradução própria]

## 2.1.2 A utilidade do Controlo de Gestão

O profissional, designado como *controller*, desempenha um papel-chave na implementação e na gestão dos sistemas de controlo de gestão dentro de uma organização (Vijayakumar, 2009).

Segundo Charifzadeh & Taschner (2017) os *controllers* são responsáveis por uma variedade de tarefas relacionadas com a gestão financeira e administrativa, tais como:

- ⇒ Descrever e documentar informação das atividades da empresa;
- ⇒ Liderar e coordenar atividades de planeamento e orçamentação;

- ⇒ Medir e analisar o desempenho da organização, incluindo análises de desvios;
- ⇒ Prestar consultoria aos gestores na tomada de decisões e outros trabalhos de projetos;
- ⇒ Gestão de custos;
- ⇒ Realização de análises de investimento;
- ⇒ Processamento de dados;
- ⇒ Analisar o ambiente económico da organização e a concorrência;
- ⇒ Participar no planeamento estratégico;
- ⇒ Realizar ações de melhoria contínua.

Estas tarefas são cruciais para garantir que a empresa funcione de maneira eficiente, financeiramente saudável e esteja em conformidade com obrigações legais e regulatórias. Além disso, os *controllers* desempenham um papel vital na colaboração com outras áreas da empresa, de modo a garantir o alinhamento dos objetivos e a efetivação da estratégia organizacional (Charifzadeh & Taschner, 2017).

De acordo com Quental (2017), o controlo de gestão subdivide-se em diversos ramos, tais como:

- I. Orçamentação;
- II. Monitorização de resultados;
- III. Análise de desempenho;
- IV. Gestão de riscos; (e)
- V. Tomada de decisões

O controlo de gestão é visto pelas empresas como uma função crucial, porque monitoriza, avalia e direciona as atividades de uma organização com o intuito de atingir os seus objetivos estratégicos (Quental, 2017).

Em complemento, tem como função oferecer a todos os responsáveis os

instrumentos adequados para pilotar e auxiliar a tomada de decisões, pelas quais potenciem o futuro da empresa. Estes instrumentos, além de proporcionarem este resultado deverão, em simultâneo, favorecer a delegação de autoridade e a responsabilização (Jordan et al., 2021).

O controlo de gestão é considerado um processo essencial numa organização e os seus resultados dependem da interação entre os quadros operacionais e o *controller* (Pillot, 1992).

Os quadros operacionais desempenham um papel fundamental no controlo de gestão, devido a serem os responsáveis pela execução das atividades diárias e possuírem conhecimento prático e detalhado das operações. Portanto, é um esforço colaborativo, envolvendo os operacionais e o *controller*. O principal interesse é garantir o alinhamento das operações com os objetivos organizacionais, tendo especial ênfase e consideração as necessidades e perspetivas dos operacionais que executam as atividades no dia a dia. Apesar da implementação do controlo de gestão ter vantagens para uma empresa, este também poderá ter desvantagens (Pillot, 1992).

Portanto é importante que as organizações tenham conhecimento destes possíveis efeitos negativos e adotem estratégias para os mitigar, podendo incluir uma comunicação transparente sobre a finalidade e os benefícios do controlo de gestão, a criação de metas realistas e incentivadoras, o suporte adequado e uma cultura que valoriza o conhecimento com os erros e a melhoria contínua (Pillot, 1992).

Um sistema de controlo de gestão eficaz deve ter em consideração uma série de fatores estratégicos, ambientais e organizacionais, mas também deve dar atenção à estrutura da organização, aos processos, funções e relacionamentos (Bititci et al., 1997).

Para um bom desempenho organizacional devem ser considerados todos os fatores, quer sejam fatores mais tangíveis, como estruturas hierárquicas e uso de tecnologia da informação, como os fatores mais intangíveis, como a cultura, o comportamento e as atitudes. Logo, um bom sistema de controlo de gestão deve ter em atenção tanto os fatores técnicos, como os fatores humanos e comportamentais, para a obtenção de resultados positivos (Bititci et al., 1997).

O controlo de gestão tem como característica estimular os gestores e os funcionários de nível inferior a agirem em conformidade com a estratégia e os objetivos da organização, significando então que é hierárquico – opera verticalmente dentro da organização. Por outro lado, na prática, as organizações trabalham de um modo de controlo horizontal, ou seja, trabalham em conjunto com outras organizações, por exemplo como parceiros; deste modo, necessitam de controlar as suas atividades ou em organização “conjunta” (Helden & Reichard, 2018).

Em suma, o controlo de gestão é visto como sendo eficaz na orientação dos diversos processos e uma ferramenta essencial para o sucesso empresarial, para tal auxilia-se em alguns instrumentos (Quental, 2017).

### **2.1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão**

A implementação eficaz e eficiente de um sistema de controlo de gestão requer o uso de instrumentos de gestão adequados. Estes instrumentos auxiliam os gestores no estabelecimento de objetivos, na elaboração de um plano, no monitoramento e na avaliação do grau de cumprimentos desses objetivos, além de possibilitar a avaliação do desempenho dos gestores e orientar os comportamentos, quer dos gestores como dos funcionários (Moura, 2001).

Estas ferramentas também desempenham um papel importante na orientação dos comportamentos dos gestores e dos funcionários, incentivando a responsabilidade e a prestação de contas, alinhando as ações individuais e da

equipa com os objetivos organizacionais (Moura, 2001).

Portanto, os instrumentos de controlo de gestão são mais eficazes quando são adaptados às necessidades e preocupações específicas dos responsáveis da empresa, ou seja, devem ser projetados de forma flexível para acompanhar as mudanças na atividade da empresa, permitindo os ajustes e as atualizações necessárias (Jordan et al., 2021).

Em complemento, é fundamental ter em consideração a relação custo-benefício da utilidade destes instrumentos, pois devem ser viáveis e proporcionais aos resultados económicos da empresa. Então, os benefícios obtidos terão de superar os custos associados à sua implementação e, simultaneamente, manutenção (Jordan et al., 2021).

Uma das grandes preocupações das empresas é a competitividade global ser cada vez mais forte, levando as empresas a adaptar-se às novas realidades de negócios, no sentido de acompanharem e avaliarem de forma permanente todas as atividades de gestão; para isso recorrem aos instrumentos práticos de gestão (Almeida, 2018).

Tendo como base Jordan et al. (2021), os instrumentos de controlo de gestão compõem-se nos três grupos supracitados:

- i. Instrumentos de Pilotagem;
- ii. Instrumentos de Orientação Comportamental; (e)
- iii. Instrumentos de Diálogo.

### **2.1.3.1 Instrumentos de Pilotagem ou Técnicos**

Os instrumentos de pilotagem, também designados por instrumentos técnicos de gestão são vistos por possibilitarem o acompanhamento dos resultados da empresa e a tomada de decisões pelos gestores. (Almeida, 2018)

Estes instrumentos fornecem informações atualizadas e relevantes sobre o desempenho da organização em diferentes áreas (finanças, vendas, produção, recursos humanos, entre outras), permitindo que os administradores tenham uma visão clara e objetiva do estado atual do negócio, identificando tendências, pontos fortes e passivos e tomando as decisões com base nestes dados. Além disto, visam a divulgação dos objetivos e da estratégia a implementar pelos diversos níveis hierárquicos (Quental, 2017).

O plano operacional é composto por diversos instrumentos que colaboram com a área do controlo de gestão. Entre eles, destaca-se o:

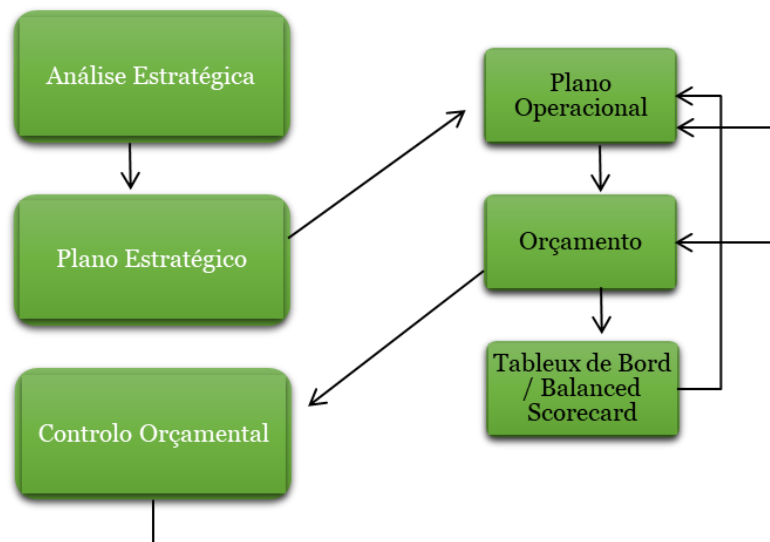
- ✓ Orçamento;
- ✓ Controlo;
- ✓ *Tableau de bord*; (e)
- ✓ *Balanced Scorecard* (BSC) (Jordan et al., 2021).

Estes são considerados importantes para a gestão e para o acompanhamento das atividades da empresa em si.

A Figura 1 apresenta a ligação entre estes instrumentos (Jordan et al., 2021).



**Figura 1**  
*Ferramentas do Controlo de Gestão*



**Nota:** Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11<sup>o</sup>). Áreas Editora.

### 2.1.3.1.1 Plano Operacional

O plano operacional, geralmente, tem um horizonte temporal mais curto comparativamente ao planeamento estratégico (Jordan et al., 2021).

O planeamento estratégico abrange uma visão de longo prazo da organização, enquanto o plano operacional concentra-se em metas e ações de curto prazo para a posterior implementação da estratégia (Jordan et al., 2021).

Este tipo de plano é elaborado por cada centro de responsabilidade dentro da organização (por exemplo, departamentos ou áreas específicas) e é apresentado à Direção Geral para discussão e aprovação, garantindo o alinhamento entre os objetivos e as ações de cada unidade e os objetivos gerais da organização. Então, este plano desempenha um papel fundamental na tradução da estratégia em ações concretas de curto prazo. Além demais, fornece uma estrutura para a implementação efetiva da estratégia e permite que a organização se adapte e responda às mudanças do ambiente de negócios (Agostinho, 2017)

### **2.1.3.1.2 Controlo Orçamental**

O controlo orçamental assume um papel significativo na gestão orçamental e no controlo de gestão. Este envolve o acompanhamento e a análise do desempenho financeiro da organização relativamente ao que foi previamente estabelecido em sede de orçamento. Através da comparação dos resultados reais com o orçamento planeado, é possível identificar desvios: positivos ou negativos (Quental, 2017).

Estes desvios são considerados indicadores importantes, visto que ajudam a avaliar a eficácia da gestão praticada e a identificar áreas que requerem atenção ou melhorias. Além disto, é essencial salientar que quando a organização necessita de melhorias, estas podem envolver: a revisão da estratégia adotada, o ajuste do orçamento, a identificação de oportunidades de redução de custos ou o realinhamento dos recursos (Quental, 2017).

Define-se o orçamento como uma ferramenta de natureza previsional traduzindo-se na operacionalização do plano operacional. Aquando da elaboração desta ferramenta são aprovados e estabelecidos os objetivos e planos de ação. Assim, o orçamento é a expressão quantitativa destes objetivos e planos, abrangendo as diferentes componentes económicas e financeiras (proveitos, custos, resultados, investimentos e tesouraria) de curto prazo (Santos, 2010).

Segundo Jordan et al. (2021), no momento da elaboração de um orçamento é fundamental haver coordenação com os diversos departamentos interdependentes, de modo a facilitar a integração dos planos de ação propostos por cada secção.

O orçamento fornece às organizações a realização de previsões económicas para o período seguinte (esta função pertence ao responsável de cada departamento), permitindo a comparação daquilo que foi financeiramente definido e do que está

realmente a acontecer, possibilitando a intervenção dos gestores (Jordan et al., 2021).

Desta forma, a valorização das diferentes componentes económicas e financeiras no orçamento possibilita à organização ter uma visão clara das expectativas de desempenho da organização no período orçamental, considerando-se essenciais após o controlo orçamental. (Santos, 2010)

De uma forma genérica, a utilização do controlo orçamental possibilita a obtenção de uma visão da evolução do desempenho da atividade, auxiliando principalmente na tomada de decisão e na orientação dos objetivos e da estratégia estabelecida. (Jordan et al., 2021)

### **2.1.3.1.3 Tableau de Bord**

O *tableau de bord*, também conhecido como painel de controlo ou *dashboard* em inglês, é uma ferramenta que surgiu em França em meados do século XX. Esta ferramenta foi desenvolvida por engenheiros que procuravam formas de aperfeiçoar os processos de produção e compreender melhor as relações de causa e efeito, estabelecendo uma conexão entre as ações implementadas e o desempenho alcançado (Epstein & Manzoni, 1998).

No entanto, só ficou popularizado, principalmente, pelo francês André Girard, após a publicação do livro 'Tableaux de Bord de la Direction' em 1970, detalhando o uso dessa ferramenta para auxiliar na gestão empresarial.

O principal objetivo do *tableau de bord* é o fornecimento de uma visão rápida do desempenho e dos principais indicadores de uma organização, isto é, auxilia os gestores na tomada de decisões com base em dados e informações importantes, de forma clara e acessível (Epstein & Manzoni, 1998).

Por outras palavras, esta ferramenta gera informações de acompanhamento e de controlo, com o objetivo de facilitar a comunicação e o diálogo em todos os níveis da organização, cumprindo, assim, a sua missão de auxiliar os gestores na tomada de decisão (Jordan et al., 2021).

Para conseguir cumprir com os seus objetivos, esta ferramenta deve cumprir com um conjunto de requisitos, tais como:

- i. Rapidez: as informações fornecidas terão de estar sempre disponíveis num período curto após a realização das análises;
- ii. Presença de dados históricos e previsionais: estas informações devem contemplar dados históricos e previsões futuras, sendo que alguns destes dados podem ser obtidos através de estimativas;
- iii. Diversidade de indicadores: deverá abranger uma variedade de indicadores, tanto financeiros como não financeiros, de modo a fornecer uma visão abrangente do desempenho;
- iv. Sintético: terá de ser apresentadas informações resumidas, mas também deverá permitir a desagregação dos dados para uma análise mais detalhada; (e)
- v. Frequência: a frequência de atualização da informação é importante para garantir que elas sejam atualizadas e relevantes para o processo de tomada de decisão (Jordan et al., 2021).

Portanto, a principal ideia por trás do *tableau de bord* é a criação de um conjunto de indicadores-chave de desempenho (KPI)<sup>1</sup> os quais são monitorizados de forma regular e refletem o progresso rumo aos objetivos estabelecidos da organização, permitindo à empresa uma avaliação contínua do desempenho e a identificação de áreas que necessitam de melhoria. (Nica et al., 2021)

Importa realçar o facto deste instrumento de pilotagem ser frequentemente

---

<sup>1</sup> Os indicadores de desempenho (KPIs) são considerados como meios importantes para mensurar o nível desempenho das empresas e também são elementos essenciais para a tomada de decisão (Vieira Souza Santos & Di Paula Gama dos Santos, 2018).

descrito com caráter mais operacional, devido a conceder autonomia aos gestores de cada centro de responsabilidade. Além disso, destaca-se que alguns indicadores podem ser compartilhados por mais do que um centro de responsabilidade e, nestes casos, pode ser necessária a negociação entre os gestores responsáveis para determinar os objetivos a alcançar (Santos, 2010).

Este tipo de abordagem fornece aos gestores maior controle sobre os indicadores e metas que são relevantes para as suas áreas, permitindo, assim, uma maior agilidade e capacidade de resposta no cumprimento dos seus objetivos específicos. No entanto, torna-se crucial a existência de coerência e alinhamento entre os objetivos estabelecidos em cada centro de responsabilidade e os objetivos estratégicos globais da organização. (Santos, 2010)

Em suma, esta ferramenta é considerada fundamental para a gestão moderna, auxiliando no monitoramento do desempenho organizacional e, simultaneamente, na tomada de decisões estratégicas.

#### **2.1.3.1.4      Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado e desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, em meados de 1992. Embora tenha sido concebido como uma ferramenta para avaliação de desempenho, rapidamente evoluiu para se tornar uma ferramenta de gestão essencial, desempenhando assim um papel estratégico no nível de gestão superior (Bernardo, 2008).

Assim, este instrumento surgiu para responder às limitações identificadas no *tableau de bord*, procurando uma abordagem mais abrangente para o controle estratégico. Enquanto o *tableau de bord* é preparado com indicadores financeiros e operacionais, o *Balanced Scorecard* amplia a sua visão, incorporando também indicadores relacionados com os clientes, os processos internos e o crescimento organizacional. Considera-se equilibrado este tipo de abordagem, pois permite às

empresas uma visão mais holística de seu desempenho e alinham as atividades em diferentes áreas para alcançar os objetivos com sucesso (Bernardo, 2008).

O *Balanced Scorecard* é amplamente utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica, pois auxilia na definição de metas, monitorização do desempenho e na tomada de decisões, em todos os níveis da organização (Bernardo, 2008).

Além disso, este instrumento ajuda a traduzir a visão estratégica de um negócio em objetivos, metas e indicadores, organizadas em quatro perspectivas diferentes (Almeida, 2018):

Tabela 2  
As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*

1) Perspetiva Financeira	Aborda os objetivos relacionados ao desempenho financeiro da organização (receitas, lucros, retorno sobre o investimento, entre outros).
2) Perspetiva dos Clientes	Concentra-se nos objetivos e indicadores que refletem a satisfação e fidelidade dos clientes.
3) Perspetiva dos Processos Operacionais	É direcionado aos objetivos e indicadores relacionados com os processos operacionais e de negócios que impulsionam o desempenho organizacional.
4) Perspetiva de aprendizagem e crescimento	É direcionado ao desenvolvimento de competências, capacidades e inovação da organização.

Nota: Almeida (2018)

Os gestores, ao usarem o *Balanced Scorecard* têm acesso rápido e claro às informações sobre o progresso da organização, em relação aos objetivos estratégicos em cada uma destas perspectivas, permitindo, assim, uma compreensão abrangente do desempenho da organização e, simultaneamente, ajuda os gestores a tomar decisões com informações mais completas e alinhadas com a estratégia geral da organização (Almeida, 2018).

Em suma, é importante que o *Balanced Scorecard* seja flexível e adaptável às especificidades e contingências de cada organização. Visto que cada empresa

possui realidades e contextos únicos, com diferentes metas estratégicas, setores de atuação e desafios específicos; logo, necessita de ser projetado e implementado tendo em consideração estas características individuais (Bernardo, 2008).

### **2.1.3.2 Instrumentos de Orientação Comportamental**

Os instrumentos de orientação comportamental são utilizados para alinhar os gestores descentralizados de uma organização com os objetivos estratégicos e operacionais da mesma, garantindo que os gestores atuem de acordo com as diretrizes e metas estabelecidas, com o intuito de promover o funcionamento eficaz da organização como um todo (Almeida, 2018).

Estes instrumentos podem assumir diferentes formas, como por exemplo:

- ✓ Diretrizes;
- ✓ Políticas;
- ✓ Procedimentos;
- ✓ Metas individuais;
- ✓ Sistemas de recompensas;
- ✓ Incentivos; (e)
- ✓ Entre outros.

No entanto, terão de ter a visão e a projeção de influenciar o comportamento dos gestores, orientando as suas ações e decisões para atingir os objetivos organizacionais.

Os objetivos dos instrumentos de orientação comportamental são:

- i. Ajudar a promover a coerência e a consistência nas atividades realizadas em diferentes áreas ou departamentos e ajudar na melhoria da comunicação e do alinhamento entre os níveis hierárquicos, garantindo que todos trabalham em direção aos mesmo objetivos estratégicos e operacionais (Almeida, 2018).

- ii. Ter o potencial de influenciar o comportamento dos funcionários em geral, ou seja, quando os gestores são exemplos de conduta ética e estão alinhados com os objetivos organizacionais, isto tende a repercutir-se em toda a organização, inspirando, desta forma os colaboradores a seguirem o mesmo padrão de comportamento (Vesco & Pasquali, 2021).
- iii. Ter o objetivo de promover a cultura organizacional desejada, ajudando a moldar as atitudes, os valores e as práticas dos gestores, incentivando os comportamentos de modo que estejam alinhados com a missão, os valores e a visão da organização. (Vesco & Pasquali, 2021)

Desta forma, os instrumentos de orientação do comportamento desempenham um papel importante na garantia do funcionamento eficiente e eficaz da organização, possibilitando que todos os gestores trabalhem de forma coordenada e alinhada com o estipulado nos objetivos (Jordan et al., 2021).

### **2.1.3.3 Instrumentos de Diálogo**

Os instrumentos de diálogo representam um papel fundamental na promoção da comunicação efetiva e alinhamento de objetivos numa organização, visto que ajudam a facilitar o diálogo e a negociação entre os diferentes níveis hierárquicos, permitindo, assim, a troca de informações, ideias e feedback entre os colaboradores e a gestão.

Os tópicos apresentados abaixo citam exemplos para uma comunicação eficaz deste tipo de instrumentos:

- ✓ as reuniões de equipa;
- ✓ sessões de brainstorming;
- ✓ fóruns de discussão;



- ✓ comunicação interna por meio de canais (newsletters ou e-mails); (e)
- ✓ entre outros (Poeiras, 2009).

Assim, afirma-se que estes tipos de instrumentos são projetados para garantir que todos os colaboradores estejam cientes dos objetivos da organização, das ações que devem ser realizadas e dos resultados esperados; e para o estabelecimento de uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde os funcionários se sentem encorajados a expressar as suas opiniões e a compartilhar as suas ideias (Poeiras, 2009).

Santos (2010), refere que apesar das vantagens mencionadas acima, também existem alguns desafios e obstáculos significativos quando se trata de promover o diálogo e a responsabilidade dos gestores operacionais, sendo que alguns fatores podem dificultar o processo, tais como:

I. Percepção negativa do orçamento e objetivos:

Em algumas organizações o orçamento e os objetivos podem ser vistos como imposições indesejadas ou até desnecessárias, levando a uma desvalorização destes elementos. Este tipo de resultados pode resultar num menor envolvimento por parte dos gestores, principalmente se a abordagem for mais impositiva e hierárquica;

II. Dificuldade em avaliar e confrontar pares e subordinados:

Avaliar o desempenho com base em desvios pode resultar em situações desconfortáveis, sendo que os gestores têm a função de evitar estes tipos de confrontos indesejados;

III. Falta de interesse na análise da informação de gestão:

Devido à falta de compreensão sobre como a informação é obtida ou o simples facto de não compreenderem a relevância das atividades diárias, leva a que os gestores se sintam alheios ou até desinteressados em analisar a informação fornecida pelos instrumentos de controlo de gestão; (e)

IV. Dependência excessiva dos *controllers*:

Alguns gestores podem tornar-se dependentes dos *controllers* para lidar com as atividades de controlo de gestão, sendo que isto pode promover uma visão limitada da função de controlo, limitando-a a um papel de 'controlo-verificação-fiscalização' e, no fundo, não aproveitar o potencial que estes instrumentos fornecem.

Assim, superar estes desafios requer um esforço conjunto de toda a organização a fim de promover uma cultura de diálogo, responsabilidade e compreensão dos instrumentos de controlo de gestão, sendo possível ser solucionado por meio de programas de formação e sensibilização, com o estabelecimento de uma comunicação clara sobre os benefícios e propósito desses instrumentos e, conseqüentemente, incentivando uma abordagem colaborativa e orientada para o desenvolvimento mútuo (Santos, 2010) .

Deste modo, é fundamental que a liderança da empresa seja ativa neste processo, demonstrando o valor destes instrumentos e incentivando a utilização de forma construtiva.

## **2.2 A Ética**

### **2.2.1 O conceito de Ética**

*“Por não se pensar durante muito tempo que uma coisa é má, ela acaba por parecer boa”*

Esta citação referida por Thomas Paine, um ativista político, revolucionário, filósofo e pensador político americano, leva a pensar seriamente sobre o que é afinal a ética e a moral (Teixeira, 1991).

Quando pesquisamos uma definição para 'Ética', deparamo-nos com inúmeras definições, desde 'moral', 'diferença entre bem e mal', 'comportamento bom ou mau', 'ciência da moral' (Ferreira & Dias, 2005).

No entanto, Ferreira & Dias (2005) associam o termo “ética” à ideia de educação, formação humana, carácter das pessoas, desempenho e postura na organização em termos de relacionamento.

A Ética está intrinsecamente associada a valores positivos, comportamentos e práticas de convivência que são aceitáveis numa determinada sociedade, considerando-se um “campo” que se preocupa com a análise e a promoção do que é moralmente correto e bom para indivíduos e comunidades (Carvalho, 2009).

A Ética é frequentemente considerada uma doutrina filosófica que estuda a moral, os princípios que orientam o comportamento humano, avaliando o que é certo e o que é errado, o que é justo e o que é injusto. Assim, diz-se que a moral é uma parte crucial da ética, visto que representa os valores e as normas que conduzem o comportamento das pessoas nas suas interações e decisões (Carvalho, 2009).

Pode considerar-se a ética como sendo o ponto de partida e, simultaneamente, um incentivo crucial para a prática de ações socialmente responsáveis por parte das empresas e organizações (Chiavenato, 2021).

Exemplos de formas pelas quais a ética serve como incentivo são:

- ✓ Orientação pelos princípios éticos: as empresas que incorporam princípios éticos na sua cultura organizacional, por norma, têm uma base mais sólida para tomar decisões alinhadas em conformidade com o bem-estar da sociedade, dos funcionários, das partes interessadas e do meio ambiente;
- ✓ Reputação e credibilidade: interligadas com a adoção de práticas;
- ✓ Atração e retenção de talentos: isto significa que, muitas vezes, profissionais talentosos são atraídos por organizações que demonstram um compromisso claro com a ética e a responsabilidade social;
- ✓ Sustentabilidade a longo prazo: ações éticas e socialmente responsáveis estão normalmente alinhadas com a sustentabilidade a longo prazo dos

negócios, contribuindo para a estabilidade, mitigação de riscos financeiros e criação de valor a longo prazo; (e)

- ✓ Estímulo à inovação: a ética pode contribuir para a inovação ao estimular a procura de soluções sustentáveis, produtos e serviços que atendam às necessidades sociais e ambientais (Chiavenato, 2021).

Portanto, a ética nos negócios não serve apenas como um ponto de partida, mas também como um guia e um incentivo para que as empresas atuem de forma socialmente responsável, tendo em consideração não apenas os seus próprios interesses, mas também o bem-estar da comunidade no qual a empresa está inserida (Pita, 2021).

A ética concentra-se na análise e avaliação do que é considerado certo ou errado, bom ou mau em termos do comportamento humano e poderá ser vista através de duas perspetivas distintas:

- (1) Conjunto de valores, princípios e normas que têm como objetivo orientar o comportamento de um indivíduo, grupo, sociedade ou profissão. Estes são considerados fundamentais para a tomada de decisões que possam refletir uma consideração ética adequada; (e)
- (2) Disciplina que estuda e analisa:
  - a. Princípios éticos;
  - b. As suas origens;
  - c. Fundamentos filosóficos; (e)
  - d. A sua aplicação prática (Duska et al., 2011).

“Por exemplo, de acordo com algumas pessoas ou grupo, o suicídio violento é eticamente aceitável. A disciplina ética examinaria o que significa “suicídio assistido” (análise) e que razões podem ser apresentadas a favor ou contra tal prática (avaliação).” [Tradução Própria] (Duska et al., 2011, p.25).

No sentido de realçar o conceito de ‘ética’, esta poderá ser vista como uma

ciência ou um campo de estudo que se concentra na conduta humana perante o ser e seus semelhantes. Assim, as principais características podem ser:

- ✓ Entender e analisar o comportamento humano, tendo a inclusão das suas motivações, ações e interações com outras pessoas e o ambiente. Pode ser considerado um estudo profundo entre as escolhas e as ações do que as pessoas fazem, estando frequentemente enquadradas em termos de certo e errado, bom e mau;
- ✓ Avaliar e julgar as ações humanas, determinando, assim, se são consideradas moralmente aceitáveis (aprovadas) ou moralmente reprováveis (desaprovadas), tendo com base determinados princípios e normas éticas;
- ✓ Avaliar as ações humanas em relação a uma métrica ética, no qual procura a promoção do que é visto como virtuoso e benéfico;
- ✓ Encarar a virtude como prática do bem e ver o bem como algo que promove a felicidade dos indivíduos e da sociedade. Realça-se o facto de a virtude ser considerada uma orientação para a ação ética e benéfica; (e)
- ✓ Avaliar as ações humanas com base em normas comportamentais relevantes, variando de acordo com a cultura, sociedade, filosofia ou outros contextos, determinando o que é considerado correto ou incorreto em diferentes situações (Sá, 2005).

## **2.2.2 A Ética Empresarial**

A ética empresarial, como aplicação da ética no mundo dos negócios, começou a ganhar maior destaque e importância a partir dos anos 1970. Isto deve-se ao facto de terem ocorrido diversos escândalos e uma crise de confiança nos Estados Unidos, tanto no âmbito político quanto económico. (Cabral, 2001)

Alguns eventos notáveis que se desenvolveram nesta crise de confiança incluem o escândalo de Watergate, no qual envolveu o Presidente Richard Nixon, e escândalos corporativos, como o caso Lockheed em que a empresa foi acusada de subornar autoridades estrangeiras, ou seja esta abordagem da ética originou indignações que afetaram a sociedade americana, quer seja na esfera política

como na económica. (Cabral, 2001)

A ética empresarial visa garantir que as empresas adotem práticas éticas e morais nas suas operações, considerando não apenas o lucro, mas também o impacto das suas ações na sociedade, no meio ambiente e, simultaneamente, nos *stakeholders* em geral. (Cabral, 2001)

Contudo, “só existe uma ética, um conjunto de regras de moralidade, um código - o do comportamento individual, em que as mesmas regras se aplicam a toda a gente da mesma forma” [Tradução própria] (Drucker, 1981, p. 3).

No pensamento de Drucker não é necessária a criação de uma ética especial para as organizações, visto que existe uma única ética – a ética das pessoas idêntica à ética das empresas e a ética é um modo de estar nos negócios e na vida, aplicando-a não dependendo do contexto (Soutinho, 2012).

A ética empresarial está relacionada ao comportamento de uma empresa, uma entidade lucrativa, quando age em conformidade com os princípios morais e as regras do bom proceder aceites pela sociedade, implicando que uma empresa ética considere não apenas os interesses financeiros e lucrativos, mas também o impacto das suas ações na sociedade, nos *stakeholders* e no meio ambiente. A adesão aos princípios morais e regras éticas é crucial para o estabelecimento de uma confiança positiva, construção da confiança com as partes interessadas e a estabilidade do relacionamento sustentável com os clientes e parceiros de negócios. É importante realçar que uma empresa ética promove transparência, honestidade, integridade e responsabilidade social corporativa nas operações realizadas (Moreira, 1999).

Quando uma empresa é dirigida por critérios comunitários, implica que a organização adote um conjunto de valores, normas e práticas éticas que são compartilhadas e aceites por todos os seus membros. Estes critérios comunitários

são considerados essenciais para manter uma boa tolerância perante a sociedade, evitando contingências legais e regulamentares da convivência das pessoas dentro de uma organização (Cortina, 1994).

A ética empresarial pode, também, ser definida sendo direcionada para as normas e valores que dominam uma empresa, tendo como base a ideia de um contrato social, segundo o qual os membros envolventes se comportam de maneira harmoniosa e tendo em consideração os interesses dos outros. Além disto, é possível que haja a ponderação de todas as condições que uma empresa crie para aumentar e não diminuir a vida das pessoas em todas as suas dimensões, exigindo, assim que seja incluído a eficiência, a responsabilidade e o compromisso (Leisinger & Schmitt, 2001).

### 2.2.3 Códigos de Ética

Os códigos de ética estão presentes em muitas organizações e são uma parte essencial da governança empresarial e profissional. A elaboração deste código é considerada um sinal tangível e importante de que uma empresa pretende encarar o tema da ética empresarial com seriedade (Wood & Rimmer, 2003).

A Tabela 3 apresenta várias possíveis definições de código de ética:

**Tabela 3**  
*Definições de Código de Ética*

Autores	Definição
(McDonald & Zepp, 1989, p. 61)	“Os códigos éticos são declarações das normas e crenças de uma organização... são as formas como as pessoas de topo da organização querem que os outros pensem. Não se trata de censura. Pelo contrário, o objetivo é encorajar formas de pensar e padrões de atitudes que conduzam ao comportamento desejado.”
(Dias, 2014, p. 106)	“Ora, os códigos de ética apresentam os princípios mais relevantes a serem observados, princípios que têm aplicação prática, não podem ser vistos como um conjunto de meras intenções, como princípios são inseparáveis da identidade da atividade e da responsabilidade social.”
(José Manuel Moreira, 1999, p. 67)	“Um código de ética (ou uma declaração de princípios, um ideário, uma carta de intenções, etc) é um documento em que uma empresa estabelece certos objetivos de carácter ético que deseja conseguir, dentro e fora da mesma, isto é, com os fornecedores de capital de risco, trabalhadores,

diretivos, etc., e/ou com clientes, fornecedores, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, etc. Contém, de uma maneira ou de outra, uma declaração de objetivos – o que se costuma chamar a “missão da empresa” -, os princípios éticos fundamentais e uma certa concretização daquela missão e destes objetivos em áreas específicas, de particular interesse.”

**Nota:** Elaboração Própria

De acordo com as definições apresentadas anteriormente, estas apresentam vários elementos consideráveis:

- I. O código de ética é uma declaração: presume-se que nas grandes empresas esta se assume como uma declaração formal escrita, enquanto nas pequenas empresas poderá ser, apenas, uma declaração verbal;
- II. O código refere normas e crenças de uma organização direcionadas ao que é uma boa conduta;
- III. A intenção do código é ‘encorajar formas de pensar e padrões de atitude’, com o objetivo de salientar as crenças dos indivíduos;
- IV. O código tem o intuito de conduzir os interessados a um comportamento desejado (Wood & Rimmer, 2003).

Um código de ética pode ser um instrumento de humanidade para ajudar a empresa a perseguir os seus verdadeiros objetivos, no qual devem ser centradas as necessidades e bem-estar das pessoas, tanto dentro como fora da organização (José Manuel Moreira, 2008).

Os verdadeiros objetivos de uma empresa devem refletir uma visão humanística que confirme a importância de contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo. No entanto, a introdução de um código de ética não é uma garantia automática de um comportamento ético, visto que pode ser um processo delicado e complexo, sujeito a efeitos adversos e contraproducentes (José Manuel Moreira, 2008).

Promover ações em conformidade com os princípios éticos não é apenas



moralmente correto, como também pode traduzir-se numa vantagem competitiva para as organizações. Uma negociação positiva, no que diz respeito à ética, pode ter efeitos positivos tanto no curto como longo prazo (Dias, 2014).

### **2.2.3.1 Razões para a introdução de um código de ética**

A presença de um código ético é valiosa e necessária, contudo não é suficiente para garantir que uma empresa seja verdadeiramente ética. É uma ferramenta valiosa, mas depende da integridade e dos valores individuais dos membros (José Manuel Moreira, 2008).

A introdução de um código de ética em uma organização é fundamental devido a:

1. Necessidade que uma empresa tem de responder à função de colaborar com o desenvolvimento humano e profissional dos seus membros.

“Se os empresários e diretivos se esquecem desta função, e não fazem o possível por incentivá-la, falham no mais nobre dos aspetos da sua profissão: o (auto-)aperfeiçoamento (através do orgulho pelo trabalho bem feito e pelo valor do serviço prestado aos outros) dos membros da organização.” (José Manuel Moreira, 2008, p. 68)

2. Se as organizações querem ter um bom profissional, terão de apostar no desenvolvimento ético dos mesmos, visto que se não estiver bem preparado poderá ser um risco para a própria empresa, devido ao desconhecimento ou má-fé ser reduzido. Salienta-se o facto de que a introdução de um rigoroso código de ética poderá evitar certos riscos que a empresa pode incorrer, como por exemplo a negociação com determinados clientes. (José Manuel Moreira, 2008)

### **2.2.3.2 Diferenças entre Código de Ética e Código de Conduta**

De acordo com Wood & Rimmer (2003), o código de ética e o código de conduta têm algumas diferenças, detalhadas nos pontos a seguir.

O código de ética:

- a) Expressa princípios fundamentais para orientar o comportamento e a tomada de decisões em situações onde regras específicas podem estar ausentes ou não serem claras;
- b) Geralmente contém menos princípios, oferecendo uma orientação ampla e abstrata;
- c) Utiliza termos como 'deve' ou 'deveria', fornecendo diretrizes e recomendações éticas;
- d) É direcionado a todas as pessoas afetadas, incluindo funcionários, parceiros de negócios, clientes, e outros *stakeholders*; (e)
- e) Fornece orientações gerais para situações em que o código de conduta pode não fornecer uma orientação específica, sendo, portanto, uma fonte de orientação ética ampla.

Enquanto o código de conduta:

- a) Estabelece regras e normas de comportamento específicas que devem ser seguidas pelos membros da organização em situações quotidianas;
- b) Contém um conjunto mais detalhado e específico de regras comportamentais que devem ser observadas pelos funcionários;
- c) Utiliza termos como "tem que", estabelecendo obrigações claras;
- d) Enfoca principalmente os funcionários das organizações e as suas interações no ambiente de trabalho; (e)
- e) Fornece instruções específicas para ações e comportamentos que devem ser seguidos em diferentes situações quotidianas. (Wood & Rimmer, 2003)

Em suma, ambos os instrumentos são fundamentais para estabelecer uma cultura ética numa empresa. Por um lado, o código de ética oferece uma base filosófica e princípios abrangentes, já o código de conduta complementa, fornece diretrizes práticas para o comportamento diário (Wood & Rimmer, 2003).

### **2.2.3.3 O Código de Ética como instrumento de Controlo de Gestão**

A década de 1990 foi um período em que as preocupações de gestão com a ética nas organizações ganharam destaque e contornos mais definidos, especialmente nos Estados Unidos. As Diretrizes Federais Americanas de Normas de Cumprimento Obrigatório, aprovadas pelo Congresso norte-americano em novembro de 1991, representaram um marco importante nesse cenário. Estas diretrizes foram elaboradas com o objetivo de estabelecer um referencial programático para a autorregulação das empresas, incentivando a prevenção de condutas condenáveis através da implementação de programas internos de cumprimentos de normas éticas (Meira, 2015).

Além disso, este marco jurídico reforça a percepção da ética como uma ferramenta de gestão essencial. As organizações passaram a ser consideradas responsáveis pela má conduta dos seus funcionários e, assim, foi necessário enfrentar o desafio do controlo disciplinar dentro da organização (Meira, 2015).

Em complemento, estas diretrizes e outras legislações subsequentes enfatizaram a importância da autorregulação ética e do estabelecimento de mecanismos internos que promovam a integridade e o comportamento ético entre os colaboradores. Isto refletiu uma mudança significativa na maneira como as organizações abordam a ética, considerando-a como parte essencial da gestão empresarial e, conseqüentemente, da responsabilidade corporativa. Estes desenvolvimentos legais reforçaram a necessidade de políticas internas, formação, comunicação e monitorização a fim de garantir a conformidade ética e a responsabilidade social das organizações, influenciando a cultura e a estrutura organizacional, de forma a promover práticas éticas em todos os níveis (Meira, 2015).

Desta forma, os códigos de ética passaram a ser reconhecidos como uma ferramenta de controlo de gestão fundamental para a divulgação e promoção dos

valores éticos e dos padrões de comportamento desejados pela empresa (Silva, 2007).

Algumas razões pelo qual os códigos de ética são vistos como uma ferramenta essencial para o controle de gestão são:

1. Comunicação de valores e normas;
2. Padronização e consistência, estabelecendo um conjunto padronizado de princípios éticos, garantindo, assim, consistência nas práticas éticas e comportamento em toda a organização;
3. Orientação para a tomada de decisão, visto que oferecem orientação aos funcionários para enfrentar dilemas éticos, ajudando-os a tomar decisões alinhadas com os valores da empresa;
4. Prevenção de conflitos e condutas inadequadas, porque ao estabelecer diretrizes claras, os códigos de ética podem ajudar a prevenir conflitos internos e comportamentos inadequados que podem prejudicar a empresa;
5. Construção de confiança, ou seja, a existência de um código de ética robusto numa organização e a sua implementação eficaz podem construir confiança com as partes interessadas, demonstrando o compromisso da empresa com práticas éticas;
6. Responsabilidade, pois ao estabelecer padrões éticos, este tipo de códigos criam uma base para a responsabilidade, onde os indivíduos podem ser avaliados em relação ao cumprimento desses padrões;
7. Atendimento a requisitos regulatórios, isto porque em muitos setores, a existência de um código de ética é necessária para cumprir requisitos legais e regulatórios relacionados à ética nos negócios (Silva, 2007).

Portanto, os códigos de ética são uma ferramenta estratégica para a gestão ética nas organizações, promovendo uma cultura ética e ajudando a garantir que os valores fundamentais da empresa sejam internalizados e praticados por todos os membros da equipa e as partes interessadas (Silva, 2007).

Realça-se o facto que a integração dos princípios éticos no sistema de controlo de gestão é fundamental para garantir que as práticas de gestão sejam controladas com as normas éticas e que a empresa opere de forma ética e, simultaneamente responsável (Atkinson et al., 2016).

Uma organização para promover a tomada de decisão ética, deve implementar um sistema de controlo ético eficaz. Para tal, necessita de elementos fundamentais, de modo que consiga garantir que os valores éticos da empresa sejam incorporados nas práticas quotidianas. Estes elementos podem ser:

- (A) Declaração dos valores éticos e do código de ética: fornecer uma declaração clara dos valores éticos da empresa e do código de ética em termos práticos, com exemplos relevantes, auxilia os colaboradores a entender como aplicar esses valores diariamente;
- (B) Responsabilidades éticas e avaliação de desempenho: definir responsabilidades éticas para cada departamento e incluir uma avaliação específica do desempenho ético ajuda a garantir que os funcionários sejam responsáveis e tenham comportamentos éticos nas suas funções;
- (C) Formação ética adequado: A formação eficaz é importante para ajudar os colaboradores a identificar dilemas éticos, fornecendo-lhes as habilidades e conhecimentos necessários para abordá-los de maneira ética;
- (D) Expetativas e consequências éticas claras: estabelecer expetativas claras e evidenciar consequências para a ética transparente ajuda a reforçar a importância do código de ética, incentivando o cumprimento;
- (E) Canais de comunicação e não retaliação: fornecer canais de comunicação seguros e sem retaliação para os colaboradores relaciona-se com a segurança ética, considerando-se crucial para garantir a transparência e promover a denúncia de má conduta ética; (e)
- (F) Auditoria interna da eficácia ética: auditorias internas contínuas da eficácia do sistema de controlo ético ajudam a garantir que o sistema funcione em conformidade com o planeado, podendo, assim, identificar áreas para atuar e melhorar (Atkinson et al., 2016).

Em suma, estes elementos combinados fortalecem a cultura ética numa organização, garantindo que os funcionários entendam, adotem e pratiquem os princípios éticos estabelecidos, considerando-se, deste modo, fundamental para a integridade e sustentabilidade no longo prazo da empresa.

### **3. Metodologia**

Após a explicação do motivo da escolha do tema e da realização da revisão da literatura, a fase seguinte é designada por metodologia de investigação, ou seja, descrever o plano de investigação proposto e, respetivamente as metodologias a serem utilizadas (F. L. dos Reis, 2022).

Uma metodologia de investigação é fundamental para garantir que o trabalho de pesquisa seja realizado de forma eficaz, eficiente e, principalmente com validade científica (F. L. dos Reis, 2022).

Então a metodologia é a operacionalização do estudo, sendo composta por uma estrutura rigorosa e organizada de modo a conduzir a pesquisa. Esta envolve uma explicação detalhada de todos os elementos e as etapas necessárias para o desenvolvimento do trabalho de investigação (F. L. dos Reis, 2022).

Deste modo, os principais pontos a destacar são:

- i. O tipo de estudo: definição clara do tipo de estudo que será realizado;
- ii. População e amostra: especificação do público-alvo que se está a estudar e decidir uma seleção de amostra representativa dessa população para a pesquisa;
- iii. Instrumentos de recolha de dados: selecionar e descrever os instrumentos e métodos que são utilizados para a respetiva recolha de dados (questionários, entrevistas, observações, etc.);
- iv. Apresentação e interpretação dos dados: descrever como os dados são apresentados, detalhados e interpretados para responder às questões de pesquisa ou hipóteses formuladas; (e)
- v. Conclusões: utilizar os dados e as análises já efetuadas para alcançar conclusões consistentes com os objetivos (F. L. dos Reis, 2022).

Assim, neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, análise dos dados e as respetivas conclusões.

### **3.1 Procedimentos de recolha de informação**

A revisão da literatura envolve a recolha, análise e síntese de informações de fontes já publicadas, tais como: artigos científicos, livros, teses, relatórios, entre outros. Este tipo de processo permite identificar: tendências, padrões, controvérsias e lacunas no conhecimento relacionado a uma determinada questão (Lousã et al., 2018).

A recolha da literatura foi realizada, essencialmente, através da consulta das mais importantes bases de artigos científicos da área (designadamente Emerald e a Scopus), dos repositórios científicos de acesso aberto de Portugal, especialmente o da Universidade de Aveiro e de outros países, nomeadamente Brasil, Google Académico, livros e revistas.

Para a procura e seleção, foram utilizadas palavras-chave e as suas respetivas versões em língua inglesa: ética e o controlo de gestão, a ética como instrumento de controlo de gestão e o código de ética e/ou de conduta no controlo de gestão.

Realça-se o facto que em todos os artigos encontrados foram efetuados filtros utilizando as palavras-chave correspondentes a cada tipo de assunto (controlo de gestão, os diversos tipos de instrumentos de controlo de gestão, etc.), de modo a incluir todos os estudos pertinentes deste tema.

Não obstante, a dissertação foi escrita com o *Microsoft Word*, as citações em texto e as referências bibliográficas foram executadas com recurso ao programa *Mendeley Desktop*.



### **3.2 Definição e caracterização da amostra**

Uma população é o conjunto completo e total de todos os elementos individuais, objetos, eventos ou unidades que reúnem uma ou mais características comuns e estão dentro de um espaço ou território definido, sendo o grupo sobre o qual a pesquisa é centrada, representando todos os casos possíveis que se deseja investigar. (Vilelas, 2020).

Uma amostra é uma parte ou subconjunto selecionado da população, ou seja, é uma representação da população que é usada para análise e inferências sobre a população na sua totalidade. Em complemento, é considerada uma abordagem prática para lidar com grandes situações, pois é muitas vezes inviável ou impraticável examinar todos os elementos da população (Vilelas, 2020).

Neste caso em concreto a técnica de amostragem é não probabilística, visto que existe uma escolha deliberada dos elementos da amostra, ou seja, a escolha vai depender dos critérios exercidos. Além disso, será aplicado a amostragem intencional, também conhecido como amostragem não seletiva ou julgamento, onde as unidades não são selecionadas de maneira totalmente arbitrária (Vilelas, 2020).

O investigador utiliza critérios específicos e seleciona unidades que possuem características relevantes para a investigação em questão. As características estão relacionadas aos objetivos da pesquisa, ao conhecimento especializado ou a outras considerações relevantes (Vilelas, 2020).

A amostragem intencional é um tipo de abordagem que requer o julgamento do investigador para escolher unidades que possibilitam o fornecimento de informações representativas ou valiosas para o estudo (Vilelas, 2020).

### **3.3 Tipo de estudo**

No que respeita ao tipo de estudo, caracteriza-se por ser:

- (a) Quanto ao modo de abordagem, esta investigação centra-se num estudo quantitativo. Este tipo de estudo opera com a premissa de que é possível traduzir diferentes aspetos e fenómenos em números que possam ser classificados, analisados e interpretados. A quantificação é uma característica distintiva deste tipo de abordagem, permitindo a aplicação de técnicas estatísticas para resumir e interpretar os dados recolhidos;
- (b) No que respeita ao tipo de estudo quanto ao objetivo geral, este estudo é classificado como descritivo. Isto porque tem como intuito a compreensão e a descrição de características, comportamentos, relações de uma determinada população, grupo ou situação. Este ambiciona apenas a obtenção dos parâmetros inerentes ao respetivo estudo da população, descrevendo a realidade em si;
- (c) Em termos de aplicação, este projeto de investigação assenta numa investigação aplicada, ou seja, são utilizadas diversas técnicas, procedimentos e métodos já existentes de modo a ser possível recolher informações com intuito de contribuírem para a solução (Vilelas, 2020).

### **3.4 Identificação e construção do instrumento de recolha de dados**

Em conformidade com o modelo do processo de investigação e visto que estão elaborados os elementos teóricos e definido o tipo de estudo, importa escolher as técnicas adequadas de recolha de dados, a fim de se construir os instrumentos necessários no processo de investigação (Vilelas, 2020).

A seleção cuidadosa das técnicas de recolha de dados é fundamental para garantir que a informação necessária seja obtida de forma precisa e relevante, de modo a responder às perguntas da pesquisa ou atingir os objetivos do estudo (Vilelas, 2020).

Portanto, após elaborar os elementos teóricos e definir o tipo de estudo na

pesquisa, a próxima etapa é escolher a técnica de recolha de dados necessária para construir os instrumentos que permitirão obter informações na realidade do estudo.

Salienta-se o facto que estes instrumentos são específicos para extrair dados relevantes e úteis para a pesquisa, sendo que podem variar de acordo com a natureza do estudo, os objetivos da pesquisa e as características da população ou amostra.

Em termos do tipo de dados, teremos dados primários, que são aqueles que o investigador recolhe diretamente da fonte ou da realidade, utilizando os próprios instrumentos de recolha de dados. Estes dados são obtidos em primeira mão, sem a intervenção de intermediários ou interpretação de terceiros. O investigador está envolvido no processo de recolha de dados, estabelecendo o contacto direto com os fenómenos ou factos em estudo (Vilelas, 2020).

A observação é uma ferramenta essencial na recolha de dados numa investigação. Esta é o processo pelo qual os investigadores usam sistematicamente os seus sentidos para recolher informações relevantes e necessárias para resolver um problema de investigação ou responder a perguntas específicas de um estudo. Através da observação, os investigadores podem reunir dados diretamente da realidade ou do ambiente de estudo, permitindo, assim, uma compreensão mais aprofundada e detalhada dos fenómenos em análise. Neste caso em concreto, a investigação é direcionada para observação não-participante (Vilelas, 2020).

A observação não-participante é uma técnica de recolha de dados na qual o investigador atua como um observador externo e não se envolve diretamente nas atividades ou interações do grupo ou no contexto em que se está a investigar. Nest abordagem, o investigador observa e regista o comportamento, as interações e os eventos conforme eles ocorrem, mas sem participar ativamente

nas ações (Vilelas, 2020).

Para tal, recorreu-se a um suplemento, livro, parte integrante da edição n.º 2617 de 23/12/2022 do jornal Expresso, que lista as 1 000 maiores empresas do ano de 2022, tendo como referência vários indicadores (volume de negócios, variação do volume de negócios, exportações, número de empregados, resultado líquido e ativo) (D&B & Deloitte, 2022).

Como a amostra em si era muito grande, optou-se por efetuar uma escolha aleatória de 10 empresas, tendo a intenção de serem todas diferenciadas a fim de se ter uma análise mais fundamentada e, simultaneamente diferenciadora. O número de empresas foi decidido pelo facto de serem 1 000 empresas e selecionar uma empresa em cada grupo subdividido, seja pequenas, médias ou grandes empresas (1 – 100; 101 – 200; 201 – 300; 301 – 400; 401 – 500; 501 – 600; 601 – 700; 701 – 800; 801 – 900; 901 – 1000).

### **3.5 Recolha e tratamento de dados**

Para analisar os dados recorreu-se ao *Microsoft Excel*, com o objetivo de se conseguir analisar e trabalhar eficientemente os dados recolhidos.

Em primeiro, foi necessário escolher uma coluna referente a um indicador financeiro de modo à análise numérica ser mais reduzida; optou-se pelo indicador de volume de negócios. Esta escolha deveu-se pelo facto deste indicador refletir o valor dos bens e serviços vendidos por uma determinada empresa no âmbito da sua atividade habitual, durante um certo período (Investe, 2023). Por outras palavras, por ser considerado um indicador comparável a nível empresarial. Após isto, utilizou-se o botão do programador do *Microsoft Excel*, com funções macro, mais especificamente a função “*Visual Basic*”. Esta função foi utilizada com o objetivo de automatizar uma tarefa repetitiva e transformá-la numa tarefa única com apenas um único clique e, simultaneamente, com resultados fixos. Este

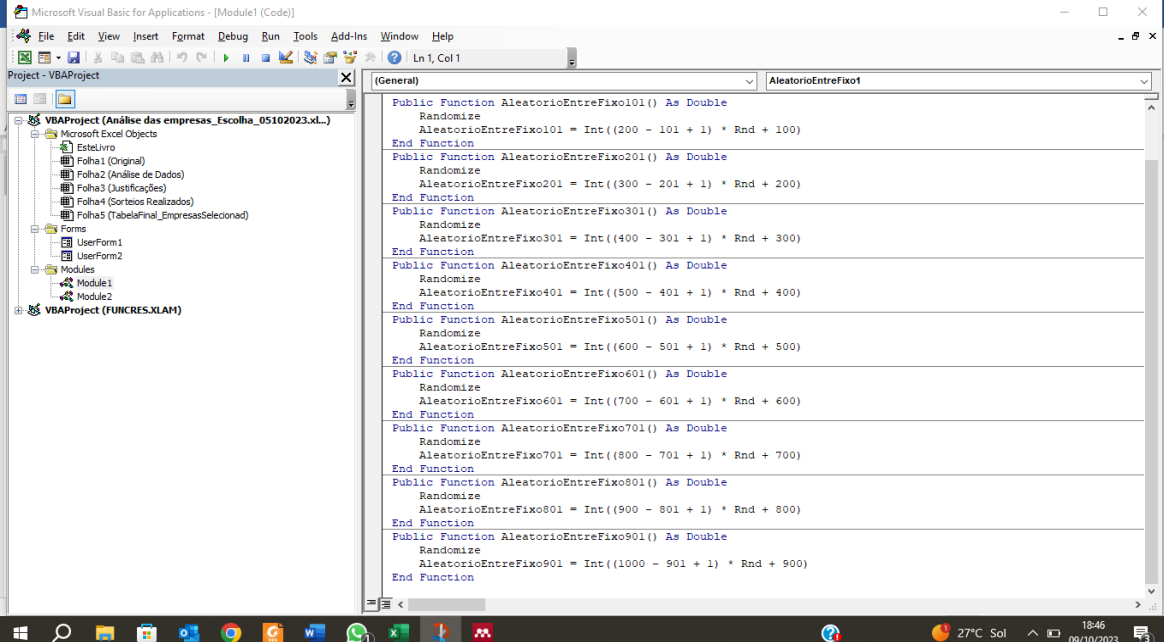
mecanismo de sorteio foi efetuado devido às fórmulas ‘aleatório entre’ e ‘aleatório’ não fixarem o número correspondente à empresa, ou seja, ao continuar a utilizar o *Microsoft Excel* automaticamente realizava sorteios, mudando o número primeiramente calculado. De uma forma genérica, macros são sequências de instruções escritas em *Visual Basic for Applications* (VBA) que automatizam tarefas repetitivas ou complexas, permitindo que as ações sejam executadas de forma mais eficiente e consistente (Microsoft, n.d.).

Assim foram criados dois módulos:

1. Módulo 1: Introdução da fórmula fixa do sorteio; (e)
2. Módulo 2: Criação de um botão para realizar sorteios as vezes que forem necessárias.

A Figura 2 apresenta a fórmula utilizada no *Painel do Visual Basic for Applications* (VBA) com os respectivos dois módulos criados. – “AleatorioEntreFixo1” – e detalha pormenorizadamente como foi realizado.

**Figura 2**  
*Painel do Visual Basic for Applications (VBA) com os 2 Módulos*



```
Public Function AleatorioEntreFixo101() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo101 = Int((200 - 101 + 1) * Rnd + 100)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo201() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo201 = Int((300 - 201 + 1) * Rnd + 200)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo301() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo301 = Int((400 - 301 + 1) * Rnd + 300)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo401() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo401 = Int((500 - 401 + 1) * Rnd + 400)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo501() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo501 = Int((600 - 501 + 1) * Rnd + 500)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo601() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo601 = Int((700 - 601 + 1) * Rnd + 600)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo701() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo701 = Int((800 - 701 + 1) * Rnd + 700)
End Function

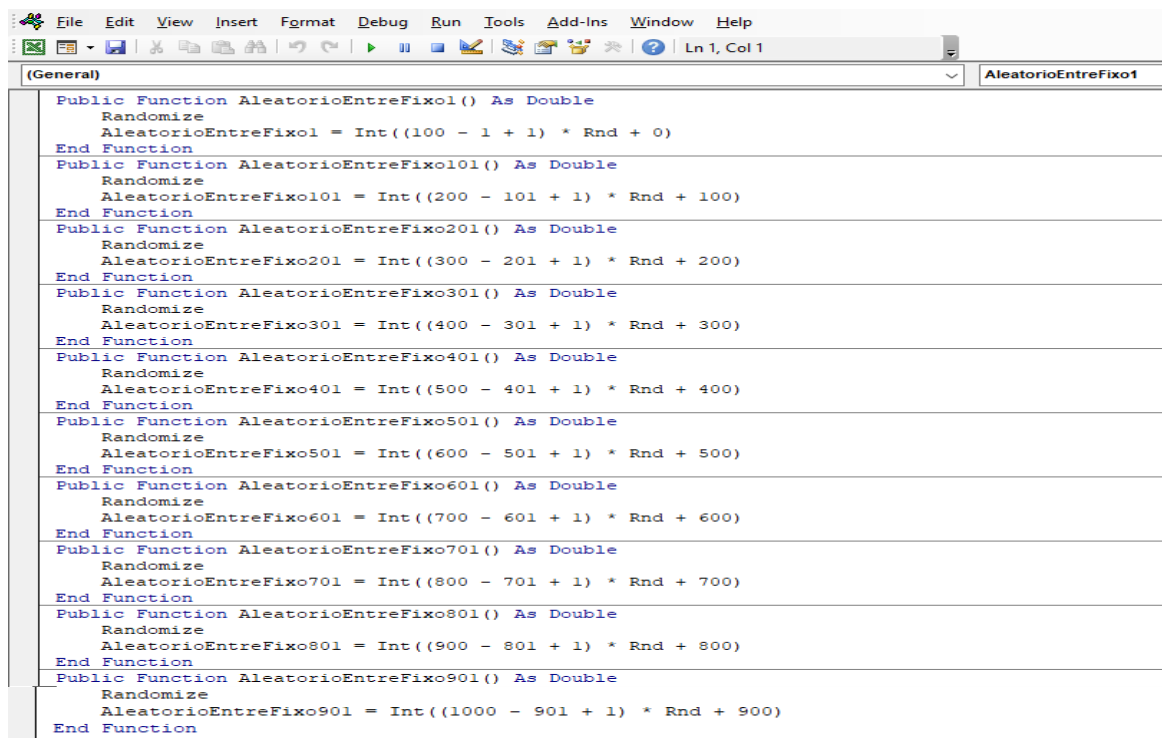
Public Function AleatorioEntreFixo801() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo801 = Int((900 - 801 + 1) * Rnd + 800)
End Function

Public Function AleatorioEntreFixo901() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo901 = Int((1000 - 901 + 1) * Rnd + 900)
End Function
```

**Nota:** Elaboração Própria

A Figura 3 apresenta o processo de realização da fórmula 'AleatorioEntreFixo1' – e detalha pormenorizadamente como foi realizado.

**Figura 3**  
*Módulo 1 - Processo de realização da fórmula "AleatorioEntreFixo1"*

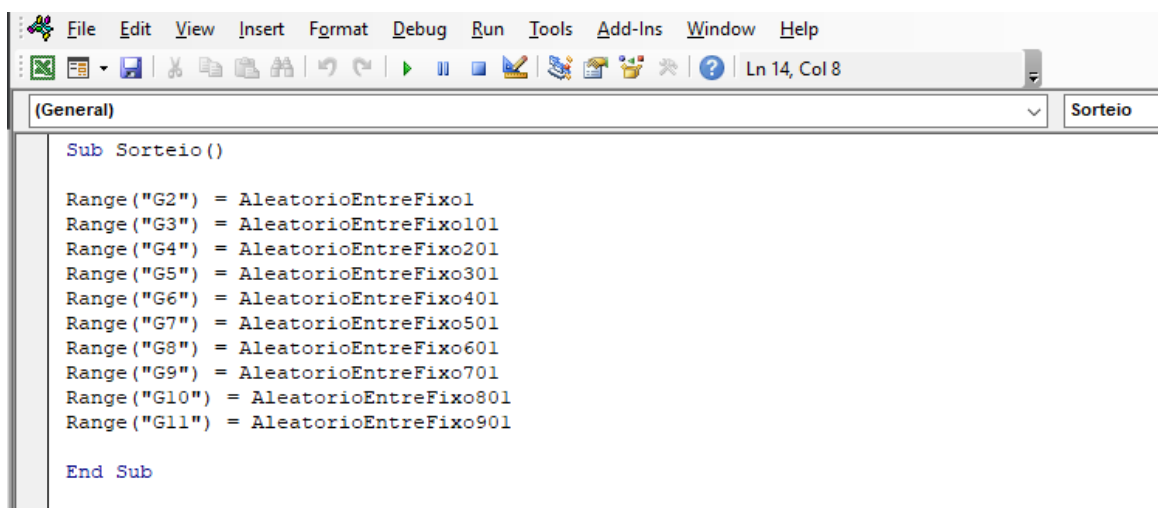


```
File Edit View Insert Format Debug Run Tools Add-Ins Window Help
Ln 1, Col 1
(AleatorioEntreFixo1)
Public Function AleatorioEntreFixo1() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo1 = Int((100 - 1 + 1) * Rnd + 0)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo101() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo101 = Int((200 - 101 + 1) * Rnd + 100)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo201() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo201 = Int((300 - 201 + 1) * Rnd + 200)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo301() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo301 = Int((400 - 301 + 1) * Rnd + 300)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo401() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo401 = Int((500 - 401 + 1) * Rnd + 400)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo501() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo501 = Int((600 - 501 + 1) * Rnd + 500)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo601() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo601 = Int((700 - 601 + 1) * Rnd + 600)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo701() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo701 = Int((800 - 701 + 1) * Rnd + 700)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo801() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo801 = Int((900 - 801 + 1) * Rnd + 800)
End Function
Public Function AleatorioEntreFixo901() As Double
    Randomize
    AleatorioEntreFixo901 = Int((1000 - 901 + 1) * Rnd + 900)
End Function
```

**Nota:** Elaboração Própria

A Figura 4 apresenta o processo de criação do botão para a realização dos diversos sorteios, no qual foi selecionado um intervalo de células – o conjunto das 1 000 empresas.

**Figura 4**  
Módulo 2 - Criação do botão para sorteio



```
Sub Sorteio()  
  
Range("G2") = AleatorioEntreFixo1  
Range("G3") = AleatorioEntreFixo101  
Range("G4") = AleatorioEntreFixo201  
Range("G5") = AleatorioEntreFixo301  
Range("G6") = AleatorioEntreFixo401  
Range("G7") = AleatorioEntreFixo501  
Range("G8") = AleatorioEntreFixo601  
Range("G9") = AleatorioEntreFixo701  
Range("G10") = AleatorioEntreFixo801  
Range("G11") = AleatorioEntreFixo901  
  
End Sub
```

**Nota:** Elaboração Própria

Depois de criada a fórmula e o botão para o sorteio funcionar em conformidade, passou-se à fase de sortear as empresas para análise dos códigos de ética. À medida que se iam sorteando as empresas, foi realizada uma pesquisa com o intuito de encontrar o código de ética correspondente a cada empresa, sendo que para aquelas empresas que não tinham disponíveis códigos de ética foi necessário realizar novos sorteios para encontrar novas empresas, correspondente a cada subgrupo.

Nas tabelas seguintes são apresentados 7 sorteios, referindo informações acerca das empresas selecionadas e as empresas excluídas.

No **primeiro sorteio** foram sorteadas 10 empresas, no entanto apenas as duas primeiras tinham disponíveis na *Internet* o código de ética:

- i. (1;100) – The Navigator Company, S.A.
- ii. (101;200) – EPAL – Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A.

**Tabela 4**

1.º Sorteio das empresas para análise

1º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	7	THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	Sim
(101;200)	184	EPAL - EMPRESA PORTUGUESA DAS ÁGUAS LIVRES, S.A.	Sim
(201;300)	280	LUSOSIDER - PROJECTOS SIDERÚRGICOS, S.A.	Não
(301;400)	346	FIMA OLÁ - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Não
(401;500)	424	AGRUPALTO - AGRUPAMENTO DE PRODUTORES AGROPECUÁRIOS, S.A.	Não
(501;600)	563	LISBOA OCIDENTAL, SRU - SOCIEDADE DE REABILITAÇÃO URBANA, EM, S.A.	Não
(601;700)	645	AKWEL PAREDES DE COURA (PORTUGAL), UNIPESSOAL, LDA	Não
(701;800)	727	BROWNING VIANA - FÁBRICA DE ARMAS E ARTIGOS DE DESPORTO, S.A.	Não
(801;900)	847	VMPS - ÁGUAS E TURISMO, S.A.	Não
(901;1000)	967	ELASTRON PORTUGAL, S.A.	Não

**Nota:** Elaboração Própria

No **segundo sorteio** foram sorteadas na mesma 10 empresas, contudo só a partir do subgrupo (201 – 300) é que são relevantes para a pesquisa dos códigos de ética, visto que no sorteio anterior as duas primeiras empresas já foram selecionadas. As empresas selecionadas neste sorteio são.

- iii. (201;300) - Conduril – Engenharia, S.A.
- iv. (301;400) - SGL Composites, S.A.

**Tabela 5**

2.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética

2º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	42	OCP - PORTUGAL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	
(101;200)	134	LUSIAVES - INDÚSTRIA E COMÉRCIO AGRO-ALIMENTAR, S.A.	
(201;300)	212	CONDURIL - ENGENHARIA, S.A.	Sim
(301;400)	351	SGL COMPOSITES, S.A.	Sim
(401;500)	486	MED&CR - SERVIÇOS DE GESTÃO DE CARTÕES DE SAÚDE, UNIPESSOAL, LDA	Não
(501;600)	568	AVICASAL - SOCIEDADE AVÍCOLA, S.A.	Não
(601;700)	695	LIZMONTAGENS - EMPRESA DE MONTAGENS TERMO INDUSTRIAIS, S.A.	Não
(701;800)	714	AGILITY - TRANSITÁRIOS, LDA	Não
(801;900)	881	HORTAFINA - PRODUÇÃO HORTÍCOLA, LDA	Não
(901;1000)	981	LOSAN LOGÍSTICA, S.A.	Não

**Nota:** Elaboração Própria

Nas 10 empresas sorteadas no **terceiro sorteio**, apenas os últimos 6 subgrupos são essenciais. No entanto neste sorteio nenhuma empresa tem disponível na *Internet* o código de ética, portanto teve de se efetuar um novo sorteio.



**Tabela 6**

3.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética

3º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	65	CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO DE SÃO JOÃO, E.P.E.	
(101;200)	142	NOVARTIS FARMA - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	
(201;300)	296	SCANIA PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	
(301;400)	385	MATRIZAUTO - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	
(401;500)	420	ARCOL, S.A.	Não
(501;600)	514	UPS OF PORTUGAL - TRANSPORTES INTERNACIONAIS DE MERCADORIAS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Não
(601;700)	658	EUROSTYLE SYSTEMS PORTUGAL - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS E DE BORRACHA, S.A.	Não
(701;800)	700	DIETIMPORT, S.A.	Não
(801;900)	847	VMPS - ÁGUAS E TURISMO, S.A.	Não
(901;1000)	959	IGLO PORTUGAL - COMERCIALIZAÇÃO E PRODUÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Não

Nota: Elaboração Própria

O **quarto sorteio** apenas resultou na seleção de uma empresa, visto que era a única com o código de ética disponível:

v. (901;1000) – Visabeira Infraestruturas, S.A.

**Tabela 7**

4.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética

4º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	19	WORTEN - EQUIPAMENTOS PARA O LAR, S.A.	
(101;200)	195	HOSPITAL CUF TEJO, S.A.	
(201;300)	201	RANDSTAD RECURSOS HUMANOS - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, S.A.	
(301;400)	330	ITAU - INSTITUTO TÉCNICO DE ALIMENTAÇÃO HUMANA, S.A.	
(401;500)	471	CALZEDONIA PORTUGAL, LDA	Não
(501;600)	574	GABOR PORTUGAL - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA	Não
(601;700)	692	XRS - MOTOR, S.A.	Não
(701;800)	711	GELPEIXE - ALIMENTOS CONGELADOS, S.A.	Não
(801;900)	801	DISTROMAZOOTE - DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS, LDA	Não
(901;1000)	957	VISABEIRA INFRAESTRUTURAS, S.A.	Sim

Nota: Elaboração Própria

O **quinto sorteio** resultou na seleção de nenhuma empresa, visto que nenhuma empresa tem o código de ética disponível na *Internet*.

**Tabela 8**

5.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética

5º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	37	MOTA-ENGIL - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO ÁFRICA, S.A.	
(101;200)	173	GROHE PORTUGAL - COMPONENTES SANITÁRIOS, LDA	
(201;300)	212	CONDURIL - ENGENHARIA, S.A.	
(301;400)	349	HOSPOR - HOSPITAIS PORTUGUESES, S.A.	
(401;500)	438	JMDB - REPRESENTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE MARCAS, LDA	Não
(501;600)	518	WHIRLPOOL PORTUGAL, S.A.	Não
(601;700)	679	MEATRADING, LDA	Não
(701;800)	796	FAF - PRODUTOS SIDERÚRGICOS, S.A.	Não
(801;900)	897	SAVINOR - SOCIEDADE AVÍCOLA DO NORTE, S.A.	Não
(901;1000)	994	UNITOM - SOCIEDADE GERAL DE COMÉRCIO, LDA	

**Nota:** Elaboração Própria

O **sexto sorteio** resultou em três empresas, que têm o código de ética disponível na *Internet* para análise; sendo assim apenas faltam duas empresas para completar a lista das 10 empresas selecionadas.

- vi. (401;500) – REN – Gasodutos, S.A.
- vii. (501;600) – Hospital CUF Cascais, S.A.
- viii. (801;900) – Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, E.P.E

**Tabela 9 –**

6.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética

6º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	76	MOTA-ENGIL - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	
(101;200)	147	INSCO - INSULAR DE HIPERMERCADOS, S.A.	
(201;300)	234	RIBERALVES - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	
(301;400)	347	SATA INTERNACIONAL - AZORES AIRLINES, S.A.	
(401;500)	406	REN - GASODUTOS, S.A.	Sim
(501;600)	531	HOSPITAL CUF CASCAIS, S.A.	Sim
(601;700)	629	HEWLETT-PACKARD PORTUGAL, LDA	Não
(701;800)	760	CAETANO MOTORS, S.A.	Não
(801;900)	867	CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO COVA DA BEIRA, E.P.E.	Sim
(901;1000)	973	COLGATE PALMOLIVE, UNIPESSOAL, LDA	

**Nota:** Elaboração Própria

Por fim, o **sétimo sorteio** originou que a lista das empresas ficasse completa. Isto porque as empresas selecionadas com o subgrupo (601;700) e (701;800) têm disponível o código de ética para se poder analisar.

- ix. (601;700) – Frulact – Indústria Agro-Alimentar, S.A.
- x. (70;800) – Finançor – Agro-Alimentar, S.A.

**Tabela 10**

7.º Sorteio das empresas para análise do Código de Ética

7º Sorteio			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	Códigos de Ética disponíveis (Sim/Não)
(1;100)	99	MOVHERA - HIDROELÉTRICAS DO NORTE, S.A.	
(101;200)	147	INSCO - INSULAR DE HIPERMERCADOS, S.A.	
(201;300)	277	C.M.E. - CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO ELECTROMECHANICA, S.A.	
(301;400)	362	IMPRESA NACIONAL - CASA DA MOEDA, S.A.	
(401;500)	432	UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DO NORTE ALENTEJANO, E.P.E.	
(501;600)	597	IMPETROL PRO, UNIPessoal, LDA	
(601;700)	601	FRULACT - INDÚSTRIA AGRO-ALIMENTAR, S.A.	Sim
(701;800)	741	FINANÇOR - AGRO-ALIMENTAR, S.A.	Sim
(801;900)	896	BECRI - MALHAS E CONFECÇÕES, S.A.	
(901;1000)	905	CENTRAUTO - COMPONENTES AUTO, LDA	

**Nota:** Elaboração Própria

Após 7 sorteios, apresenta-se a tabela final das empresas selecionadas para analisar o código de ética (Tabela 11):

**Tabela 11**

Tabela final das empresas selecionadas

Tabela Final das Empresas Selecionadas			
Intervalo de Numeração	Amostra	Nome da Empresa	
(1;100)	7	THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	
(101;200)	184	EPAL - EMPRESA PORTUGUESA DAS ÁGUAS LIVRES, S.A.	
(201;300)	212	CONDURIL - ENGENHARIA, S.A.	
(301;400)	351	SGL COMPOSITES, S.A.	
(401;500)	406	REN - GASODUTOS, S.A.	
(501;600)	531	HOSPITAL CUF CASCAIS, S.A.	
(601;700)	601	FRULACT - INDÚSTRIA AGRO-ALIMENTAR, S.A.	
(701;800)	741	FINANÇOR - AGRO-ALIMENTAR, S.A.	
(801;900)	867	CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO COVA DA BEIRA, E.P.E.	
(901;1000)	957	VISABEIRA INFRAESTRUTURAS, S.A.	

**Nota:** Elaboração Própria

Em suma, a Tabela 12 representa uma síntese da definição da amostra:

**Tabela 12**

Síntese da definição da amostra

<b>População</b>	Empresas Portuguesas incluídas no ranking de 1000 maiores
<b>Base de Amostragem</b>	Lista das 1000 maiores empresas contempladas no suplemento de 2022 da edição nº2617 do Jornal Expresso
<b>Amostra</b>	10 Empresas Portuguesas
<b>Sujeito</b>	Cada empresa da amostra

### **3.6 Análise dos códigos de ética selecionados**

A metodologia proposta tem como objetivo avaliar e classificar os assuntos abordados nos códigos de ética das diferentes empresas. Para isso será realizada uma análise dos pontos mais importantes, de acordo com a frequência em que são citados nas diferentes empresas selecionadas.

Carasco & Singh (2003) foram dois autores que adotaram este tipo de metodologia com o objetivo de avaliarem os assuntos abordados nos códigos de ética numa análise de 50 empresas transnacionais, sendo que este tipo de análise foi efetuado através da leitura e classificação manual do código.

Além de se analisar e classificar os pontos importantes, também é realizada a confrontação entre estes pontos e os tópicos mais importantes destacados ao longo da revisão da literatura. Desta forma é possível efetuar a verificação se as empresas adotaram as práticas destacadas como essenciais para o correto funcionamento de um programa de ética.

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1 Pontos mais abordados pelas empresas em análise**

Com o intuito de compreender o perfil dos códigos de ética das empresas nacionais sorteadas, elaborou-se um quadro demonstrativo, tendo a classificação da frequência com que os diferentes assuntos são abordados nos códigos de ética. A escala de classificação da frequência é baseada no número de vezes que um determinado assunto é abordado nos respectivos códigos. A escala utilizada é a seguinte:

- ✓ (2-0) Muito Baixa
- ✓ (4-3) Baixa
- ✓ (6-5) Média
- ✓ (8-7) Alta
- ✓ (10-9) Muito Alta

Esta escala ajuda a categorizar a frequência com que um assunto específico é tratado nos códigos de ética das organizações sorteadas, facilitando, assim, a análise mais pormenorizada.

**Tabela 13**

*Classificação da frequência dos assuntos abordados nos Códigos de Ética*

Muito Alta (10-9)	Alta (8-7)	Média (6-5)	Baixa (4-3)	Muito Baixa (2-1)
Objetivos do Código de Ética	Confidencialidade e Sigilo Profissional	Transparência na informação partilhada	Comissão de Ética	Informação Privilegiada
Missão e Visão	Responsabilidade Social	Relacionamento com Concorrentes	Relacionamento com os Colaboradores	Segurança das tecnologias de informação
Valores e Princípios	Responsabilidade com os Colaboradores - Segurança no Trabalho	Respeito e Proteção dos Direitos Humanos	Não Discriminação	Acumulação de Funções (Atividades Complementares)
Âmbito de Aplicação	Comunicação de dúvidas e questões do Código de Ética	Responsabilidade com os Colaboradores - Ambiente de Trabalho e Práticas de Emprego	Relacionamento com Acionistas e restantes partes interessadas	Tomada de decisão
Integridade - Corrupção	Conflito de interesses	Responsabilidade com os Colaboradores - Desenvolvimento e Progressão Profissional	Satisfação dos Clientes - Qualidade dos produtos/serviços	Relatório Anual
Integridade - Suborno	Relacionamentos com os Fornecedores	Uso do Património		Prevenção de Influências Externas
Relacionamento com os Clientes	Responsabilidade Sustentável	Consequências do Incumprimento perante o Código de Ética		Combate ao Branqueamento de Capitais
	Responsabilidade com os Colaboradores - Saúde	Comunicação de Irregularidades		Controlo do Comércio/Exportação Internacional/Negócios Internacionais
	Comunicação Externa	Responsabilidade com as entidades reguladoras		Integridade - Fraude
	Proteção de Dados Pessoais	Propriedade Intelectual e Industrial		Relacionamento com Movimentos e Partidos Políticos
	Critérios de atuação, dúvidas e Questões	Dádivas e Ofertas		Global com Adaptação Local
	Coação - Assédio em Contexto Laboral			Relacionamento com sindicatos
				Integridade dos registos contábeis
				Lei do Monopólio e da Concorrência

**Nota:** Elaboração Própria

Após a análise aos 10 Códigos de Ética reuniram-se 49 assuntos, considerados os mais abordados pelas organizações.

Assim e após a separação dos assuntos pela classificação correspondente verifica-se que os tópicos mais abordados são: 'Objetivos do Código de Ética'; 'Missão e Visão', 'Valores e Princípios' da respetiva empresa; 'Âmbito da Aplicação do Código', 'Integridade – Corrupção'; 'Integridade – Suborno' e 'Relacionamento com os Clientes'. Esta classificação é justificada pelo facto de as empresas quererem apresentar a empresa aos interessados e, simultaneamente, apresentarem o objetivo da elaboração do Código perante os destinatários.

O tópico de 'Integridade – Corrupção' verificou-se em todas as empresas que estão em conformidade com as normais legais e regulamentares, sendo que cada empresa tem a sua aplicação; por exemplo a empresa Finançor, SGPS, S.A. está a operar de acordo com o Regime Geral de Prevenção da Corrupção e a empresa Hospital CUF Cascais, S.A. respeita integralmente a Política Anticorrupção que vigora na organização (Finançor, SGPS, 2022) (Hospital CUF Cascais, 2022).

O 'Relacionamento com os Clientes' destacou-se, isto porque com clientes insatisfeitos poderá haver resultados negativos a longo prazo (MARINHO, 1999). Este tópico é destacado pelos diversos estudos realizados com a mesma metodologia, sendo um dos principais itens com uma percentagem mais elevada no que toca a serem mencionados nos códigos de ética das empresas, como é o caso do estudo de Carasco & Singh (2003), referindo que 34% das 32 empresas que têm código de ética referem este tópico frequentemente.

No que respeita à classificação seguinte – Alta (8-7) – observou-se um número significativo de assuntos para o bom funcionamento da organização, no qual são enumerados abaixo com a respetiva justificação.

A 'Confidencialidade e Sigilo Profissional' é evidenciado em 80% das empresas e são consideradas obrigatórias para qualquer profissional. Estes são princípios éticos e legais que regem a conduta de profissionais em diversas áreas, especialmente em setores nas quais as informações são sensíveis, como é o caso da empresa em análise Centro Hospital Universitário da Beira, E.P.E., garantindo, assim a proteção da privacidade e os interesses das partes envolvidas, bem como garantir a integridade e a confiabilidade dos serviços prestados (Leandro, 2023).

A 'Responsabilidade Social' é um conceito fundamental que permite realçar a importância das empresas e organizações a irem além do objetivo de maximização de lucro e considerar as implicações sociais, ambientais e éticas das suas operações. Além disso, as empresas têm obrigações perante a sociedade onde operam, tendo em consideração o impacto das suas atividades e tomando medidas com vista a beneficiar a sociedade (Frazão et al., 2023).

A 'Responsabilidade com os Colaboradores' é um compromisso que as organizações têm perante os seus funcionários, promovendo o seu bem-estar, o desenvolvimento e o respeito pelos seus direitos, as condições de trabalho adequadas, incluindo a saúde profissional.

A gestão eficaz dos fornecedores desempenha um papel crucial no funcionamento e na imagem de uma empresa, sendo mencionado em 70% das organizações, permitindo a qualidade dos produtos/serviços e ajudando a evitar problemas éticos, legais e de imagem, garantido assim que os padrões de trabalho e ambientais sejam respeitados ao longo da cadeia. Deste modo, as empresas devem priorizar a seleção de cuidados de fornecedores, a monitorização contínua do seu desempenho e a manutenção de relacionamento perante eles (José Manuel Moreira, 2008).

Os tópicos 'Responsabilidade com os Colaboradores' e o 'Relacionamento com

os Fornecedores' nos códigos de ética das empresas são fundamentais, visto que em comparação com o estudo de Carasco & Singh (2003), estes são realçados, ou seja numa análise de 32 empresas, 38% refere as relações com os colaboradores e 34% as relações com os fornecedores.

O 'Conflito de Interesses' ocorre quando os interesses pessoais de indivíduos dentro de uma organização entram em conflito com os interesses da própria empresa ou dos seus acionistas, podendo provocar decisões que beneficiam os indivíduos, mas muitas vezes em detrimento da empresa (Silva, 2007).

O 'Desenvolvimento Sustentável' é um assunto que está cada vez mais presente no nosso dia a dia, tanto a nível empresarial como da sociedade, tornando-se essencial para abordar questões críticas, tais como a crise climática, a perda de biodiversidade, a pobreza e a desigualdade. Este baseia-se na ideia de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades, equilibrando o crescimento económico, a proteção ambiental e a justiça social.

A 'Comunicação Externa' envolve publicidade, comunicação social, redes sociais e media, sendo que estes meios são importantes para divulgar a organização no meio social e às partes interessadas e está presente em 70% das empresas em estudo.

A 'Proteção de Dados' é relevante para os clientes, *stakeholders*, fornecedores, colaboradores ou quaisquer outras pessoas singulares ou colaboradores se sentirem confiantes e confortáveis com a organização com quem se relacionam. Para as organizações terem um protocolo de comunicação de irregularidades, dúvidas e/ou questões, é positivo para todas as partes que o Código de Ética esteja direcionado, para poder ser aplicado com mais eficiência e eficácia. A maioria das empresas condena a prática de assédio no trabalho, entendendo-se por assédio a prática de uma conduta indesejada que afete ou possa afetar a



dignidade do pessoal ou possa criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

Os assuntos de 'Transparência na Informação Partilhada', 'Relacionamento com Concorrentes', 'Respeito e Proteção dos Direitos Humanos', 'Uso do Património', 'Consequências do Incumprimento perante o Código de Ética', 'Comunicação de Irregularidades', 'Propriedade Intelectual e Industrial', entre outros, foram classificados na escala de (6-5), ou seja, cada assunto apareceu entre 5 a 6 empresas.

A 'Transparência na Informação Partilhada' tem o objetivo de manter a confiança com as partes interessadas e garantir que estas organizações sejam responsáveis pelas suas ações. Esta é considerada particularmente importante para poder potenciar a confiança numa empresa. Algumas destas empresas em análise estão comprometidas com um ambiente de trabalho seguro e saudável, respeitando e protegendo, assim, os direitos dos trabalhadores, em alinhamento com as convenções de direitos humanos (EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, 2023). O Relacionamento com Concorrentes é uma parte importante dos negócios e, em muito casos, envolve uma mistura de competição e de colaboração. Como concorrentes no mesmo mercado, as empresas podem adotar diversas abordagens para gerir este relacionamento de forma eficaz; por exemplo respeito à Propriedade Intelectual e Industrial, visto que é importante respeitar os direitos de propriedade intelectual dos concorrentes, evitando, portanto, a cópia não autorizada de produtos, marcas registadas ou patentes.

A 'Responsabilidade com os Colaboradores no que toca ao desenvolvimento e progressão profissional' é uma parte fundamental da gestão de recursos humanos em qualquer organização, envolvendo o compromisso em promover o crescimento e o progresso dos funcionários nas suas carreiras profissionais. Já no que diz respeito ao ambiente de trabalho e práticas de emprego considera-se essencial para criar um ambiente saudável, produtivo e, simultaneamente, ético.

Relativamente ao 'Uso do Património', 60% das empresas em análise afirmam que gerem e utilizam os recursos e os ativos da empresa de forma eficiente, responsável e estratégica; 60% das empresas em estudo destaca as consequências, em caso de incumprimento das normas e condutas referidas no Código de Ética e salientam os diversos tipos de meios de comunicação das irregularidades.

Na penúltima classificação – Baixa (4-3) – destaca-se o facto de apenas 40% das empresas terem 'Comissão de Ética' ativa no dia a dia organizacional, sendo a estrutura interna que tem como fim promover a divulgação e garantir a correta implementação do Código de Ética e de Conduta (Frulact - Indústria Agro-Alimentar, 2023).

A 'Discriminação', de uma forma genérica, é um tema abordado em 40% das organizações analisadas, sendo considerado um princípio fundamental da responsabilidade social corporativa e da ética nos negócios, considerando que envolve o compromisso de tratar todas as pessoas de forma justa, igualitária e sem preconceitos, dentro do ambiente de trabalho e nas práticas comerciais de uma empresa. Já em relação ao 'Relacionamento com os Acionistas' e com os investidores, é fundamental manter um relacionamento sólido com os investidores, de modo a garantir o financiamento e o crescimento bem-sucedido de uma empresa; no entanto, apenas 30% das empresas referem este tópico nos seus códigos (Silva, 2007).

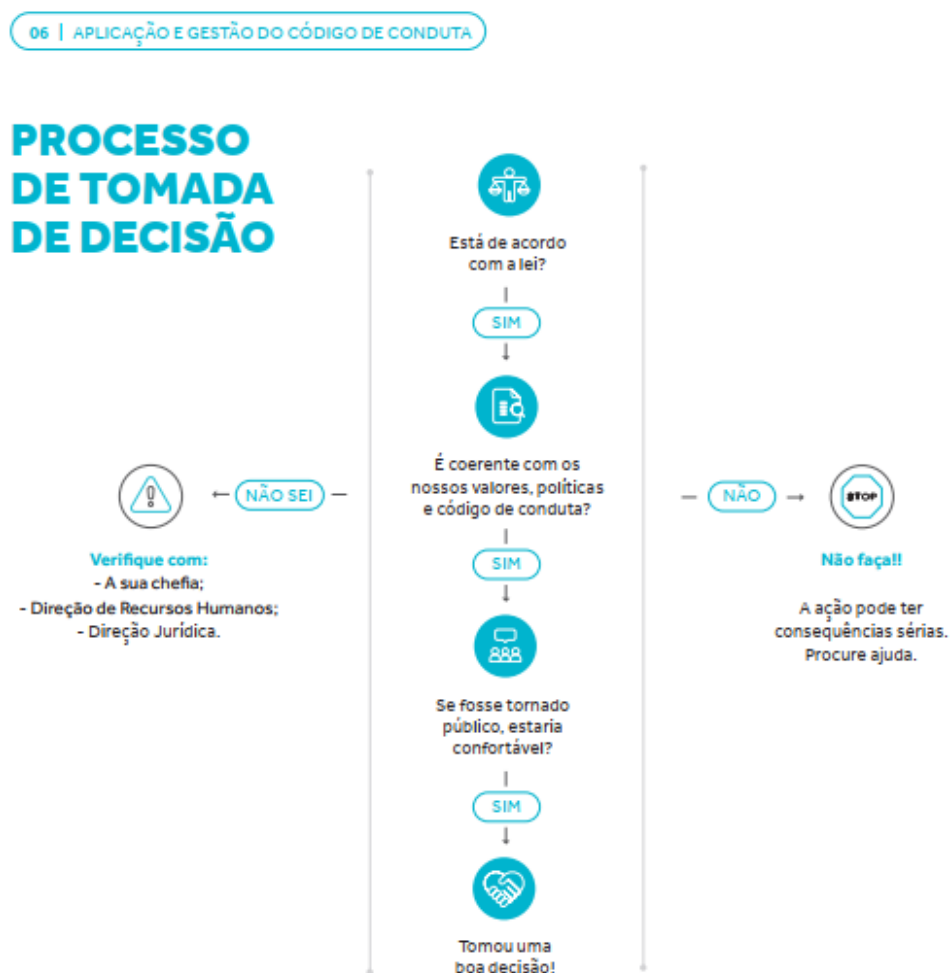
No que respeita aos pontos menos abordados, foram considerados um número significativo de tópicos (20% dos tópicos), tais como: 'Informação Privilegiada', 'Segurança das Tecnologias de Informação', 'Tomada de Decisão', 'Relatório Anual', 'Combate ao Branqueamento de Capitais', entre outros. Segundo a empresa 'The Navigator' (2023) são tipos de informação privilegiada as estimativas de resultados, as decisões relativas a aquisições, vendas ou parcerias significativas e a aquisição ou perda de contratos relevantes: representam, assim,

um grave risco para a confiabilidade e a integridade dos mercados financeiros e afetam diretamente a confiança dos investidores. O tópico de segurança das tecnologias de informação é um assunto ainda pouco abordado nos Códigos de Ética pelas organizações; contudo, é de extrema importância, pois num mundo cada vez mais digital e interconectado, onde a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados são essenciais. É de salientar que duas organizações em análise (The Navigator, S.A. e REN – Gasodutos, S.A.) elaboram relatórios anuais onde constam as irregularidades ocorridas durante o ano corrente. O tópico tomada de decisão também é mencionado em dois códigos, Frulact – Indústria AgroAlimentar, S.A. e Hospital CUF Cascais, S.A., como é possível observar na Figura 5; a primeira empresa refere como promovem o processo de tomada de decisão, no qual têm em atenção agir de forma lícita, justa, isenta e imparcial, ou seja sem influência de outros fatores que não sejam aqueles que estejam relacionados com o processo; a segunda empresa tem um esquema exemplificando a aplicação e gestão do código de ética, ou seja a relação entre a tomada de decisão e o respetivo Código de Ética.

Os restantes tópicos mencionados na última coluna da tabela 13 são aqueles que são menos abordados pelas empresas em análise.

Em comparação com o estudo base desta investigação do autor Silva (2007), os tópicos ‘Relacionamento com os Fornecedores’ e com os Clientes são os mais abordados em todos os códigos de ética analisados.

**Figura 5**  
*Aplicação e Gestão do Código de Ética - Processo de Tomada de Decisão da Empresa Hospital CUF Cascais, S.A.*



**Nota:** Hospital CUF Cascais,( 2022). Código de Ética e Conduta.

## 4.2 Práticas de gestão nas empresas

Como já foi referido anteriormente, ter um código de ética eficaz é crucial para orientar o comportamento ético dentro de uma organização. Portanto, após a construção da revisão da literatura e do levantamento das características dos códigos de ética e dos assuntos mais abordados pelas empresas nos seus códigos de ética, foi realizado uma tabela síntese (Tabela 14) onde foram selecionados os catorze pontos considerados importantes para que os códigos de ética das empresas possam atuar como um importante instrumento de controlo de gestão.

**Tabela 14**

*Pontos considerados importantes para que os Códigos de Ética das empresas possam atuar como um instrumento de controlo de gestão*

Tópicos	Empresas	The Navigator Company, S.A.	Epal - Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A.	Conduril - Engenharia, S.A.	SGL Composites, S.A.	Ren - Gasodutos, S.A.	Hospital Cuf Cascais, S.A.	Frulact - Indústria Agro-Alimentar, S.A.	Finançor - Agro-Alimentar, S.A.	Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, E.P.E.	Visabeira Infraestruturas, S.A.	Total
1. A empresa divulga de forma ampla o código de ética com os colaboradores e outros interessados?		x	x	x	x	x	x	x	x	x		9
2. Existe alguma canal de comunicação específico para que os colaboradores e outros possam efetuar eventuais denúncias?		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
3. O código de ética é divulgado em mais de um idioma?												0
4. Existe alguma auditoria interna contínua da eficácia do sistema de controlo ético da empresa?					x	x				x	x	4
5. O código de ética apresenta descrição de procedimentos detalhados, de modo a que seja compreensível por todas as partes interessadas?		x	x	x	x	x	x	x			x	8
6. Existe comitê de ética em funcionamento?			x				x	x		x		4
7. Existe na empresa uma avaliação específica do desempenho/comportamento ético dos funcionários?					x		x	x				3
8. Existe acompanhamento por parte da Comissão Executiva/Comitê Ética perante os colaboradores para verificar o grau de cumprimento do Código de Ética?			x	x	x			x				4
8. O Código de Ética prevê penalidades/consequências para os casos do não cumprimento do mesmo?		x	x		x	x	x	x	x	x	x	9
9. Há envolvimento da alta administração na divulgação/gestão do código de ética?				x	x	x	x	x			x	6
10. Existe apoio/orientação periódico aos funcionários para identificar dilemas éticos na prática?		x	x	x	x	x	x	x				7
11. Existe divulgação dos incumprimentos por todos os colaboradores?		x										1
12. O Código de Ética refere a ligação com a tomada de decisão?							x	x				2
13. O Código de Ética é revisto frequentemente?		x	x				x	x				4
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	

**Nota:** Elaboração Própria

Após a construção e a análise dos vários códigos de ética, observa-se que existem pontos aos quais as empresas dão mais relevância, comparativamente a outros.

No entanto os pontos que se destacam mais pelas empresas, sendo passíveis de utilização como instrumentos de controlo gestão são: canais de denúncia ética, ou seja 100% das empresas têm canais eficazes para que os funcionários possam denunciar éticas de forma transparente e sem medo de retaliação divulgação do código de ética, no qual 90% das empresas têm atenção de divulgar por todos os interessados; 80% das empresas têm o código de ética detalhado e definido de modo a que seja de fácil compreensão; mecanismos de aplicação e de responsabilidade.

Além disto, outros dois pontos essenciais de destaque são o envolvimento da alta administração na divulgação/gestão do código de ética em 60% das empresas analisadas, pois a liderança da empresa deve demonstrar apoio e comprometimento com o respetivo código; e o apoio/orientação periódico aos funcionários para identificação de dilemas éticas em 70% empresas, este ponto é fundamental para os funcionários se sentirem confortáveis perante o código de ética em vigor na empresa onde trabalham.

Uma outra prática utilizada pelas organizações é a utilização da auditoria interna que está presente em 40% das empresas; a percentagem obtida não é positiva visto que todas as empresas deveriam estar preocupadas com esta questão. Em complemento, é essencial para garantir a conformidade com padrões éticos, manter a integridade da empresa e construir a confiança com os funcionários, partes interessadas e público em geral (Silva, 2007). No ponto que pretende verificar se existe comitê de ética em funcionamento, também se concluiu que 40% das empresas têm; no entanto, é negativo para as restantes empresas visto que, existindo, auxilia na conformidade dos padrões éticos e legais em todas as operações e práticas dos negócios; também em 40% das empresas existe

acompanhamento por parte da Comissão Executiva/Comitê Ética perante os colaboradores de modo a verificar se estão a cumprir com o código e se precisam de auxílio.

Apenas 3 empresas (30%) têm, periodicamente, uma avaliação/acompanhamento do desempenho/comportamento ético dos funcionários.

Consideram-se pontos negativos o facto de apenas duas empresas referirem a ligação com a tomada de decisão e uma empresa realizar a divulgação dos incumprimentos por todos os colaboradores.

Por fim, o ponto negativo desta análise e da realização desta tabela é o facto de não ter conseguido obter a resposta se o código de ética é divulgado em mais do que um idioma; no entanto e depois de analisar os códigos de ética, verificou-se que algumas empresas são internacionais; deste modo deveriam ter os códigos de ética em outros idiomas, a fim de serem divulgados pelos clientes, fornecedores e outros interessados.

## 5. Conclusão

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

Assim, esta investigação procurou analisar as principais abordagens nos códigos de conduta ética de uma amostra de empresas portuguesas, tentando perceber se podem, ou não, funcionar como instrumentos de controlo de gestão.

Conclui-se que as questões relacionadas com ética e com responsabilidade social das empresas ocupam hoje um lugar de muita importância na gestão e no mundo dos negócios, traduzindo preocupações de transparência e de abertura à comunidade, que são relativamente recentes neste domínio.

Os profissionais de controlo de gestão acabam por ter um papel fundamental para a gestão da ética nas organizações, na monitorização e na difusão de comportamentos éticos pelos trabalhadores.

Nas análises aos diversos códigos verificou-se que as empresas estão preocupadas com diversos aspetos tais como: em estabelecer diretrizes para regular o relacionamento com os seus clientes, fornecedores, investidores e os



funcionários, mostrando, assim uma preocupação com o mercado e a continuidade das atividades da organização. Além disso, também foi possível verificar-se alusão a temas mais atuais, como é o caso da discriminação, assédio no trabalho e a sustentabilidade.

Embora diversos estudos tenham permitido conhecer com algum detalhe a composição, formato e comunicação de códigos éticos, o assunto está longe de se poder considerar claro. A evidência empírica sobre a eficácia dos códigos éticos na mudança de comportamento é contraditória, embora permita sugerir que não é tanto a existência de código ético que parece relevante, mas a sua integração na cultura ética da organização e a importância que a organização atribui as questões éticas.

De um modo geral e após a análise dos dados fornecidos pela nossa amostra, não se encontram evidências da existência de práticas não éticas, mas sim diferenças na forma como se processam as diferentes responsabilidades e procedimentos do controlo de gestão.

Nem todas as empresas utilizam os mesmos instrumentos e práticas de aplicação da ética, nem encaram a existência de punições e incentivos à ética da mesma maneira.

Essas diferenças mantêm-se, inclusive, quando se deixa de olhar para as empresas individualmente e se analisam enquanto empresas com um determinado modelo organizacional.

Não se deverá excluir a ética das práticas de controlo de gestão, através de práticas organizacionais sustentáveis, do desenvolvimento de novas formas organizacionais de trabalho mais valorativas, ou da integração de programas éticos em sistemas de recompensas ou de avaliação de desempenho de forma a impulsionar uma cultura ética e contribuir para a criação e normatização da ética

na organização. Ações de formação em ética e o papel dos líderes e quadros superiores como exemplo a seguir de uma boa conduta ética são também alguns dos meios escolhidos para criar uma responsabilização e conhecimento dos componentes éticos desejados, melhorando os resultados e desempenho individual e organizacional.

Globalmente, as empresas da nossa amostra encontram-se focados na melhoria da qualidade de participação nas atividades operacionais e em imprimir maior eficácia e qualidade ao trabalho realizado em equipa.

De um modo geral, podemos deduzir das análises realizadas, que os códigos de ética têm influência no comportamento dos trabalhadores e na organização, existindo ganhos mútuos resultantes da sua aplicação; contudo, gerir problemas e conflitos éticos pode ser uma tarefa bastante complexa. As questões éticas surgem nos mais variados processos e práticas inerentes à função de controlo de gestão e quando confrontados com essas situações torna-se necessário agir sobre elas.

Para o fazer adotam práticas e princípios na resolução desses conflitos que lhes permitam agir sem causar outros conflitos maiores.

Conclui-se também que a construção de valores éticos possui forte aspeto relacional; é uma construção coletiva de sentido que está na relação de diálogo com o outro. Sem o sentido coletivo dos valores éticos entre organização e membros, não há como legitimar o comportamento ético desejado.

Com os resultados obtidos recomendamos que tanto os profissionais como os gestores passem por processos de formação e implementação éticos, para que valorizem e apoiem as discussões abertas dos assuntos e dilemas éticos, em todos os níveis da organização.

Em suma e através da análise conclui-se que as empresas sorteadas têm interesse e preocupam-se com a elaboração e concretização do código de conduta ético, no entanto são poucas aquelas que o utilizam diariamente como auxílio de tomada de decisão.

Uma limitação importante reside no facto do estudo ter sido efetuado com uma amostra pequena.

Para futuras pesquisas, é sugerido uma investigação mais aprofundada e com uma metodologia diversificada, ou seja, contactar diretamente as empresas para saber a opinião das mesmas. Desta forma, é possível ter em consideração respostas mais fiáveis e uma perceção da elaboração/implementação dos códigos de conduta éticas nas empresas portuguesas.

## 6. Referências Bibliográficas

- Agostinho, E. E. A. P. (2017). *Sistema de controlo de gestão numa PME - Estudo de caso FEPSA* [Master's Thesis, Instituto Superior de Gestão, Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal]. <http://hdl.handle.net/10400.26/21601>
- Allison, D. A. (2013). The new professional librarian. In *The Patron-Driven Library - A practical guide for managing collections and services in the digital age* (1st ed., pp. 259–287). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-736-1.50011-8>
- Almeida, R. M. O. (2018). *O Controller visto como parceiro do negócio: A importância dos instrumentos do controlo de gestão* [Master's Thesis, Universidade de Coimbra, Repositório Institucional do IPC - ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. <http://hdl.handle.net/10400.26/23122>
- Amat, J. M., & Gomes, J. S. (1995). Controle de Gestão - Uma perspectiva global. // *Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3442>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1995). *Management control systems* (8<sup>o</sup> Edição). Eighth Edition.
- António, N. dos S., & Costa, R. L. da. (2015). *Os modelos de gestão global - Meios e técnicas de controlo nas PME* (2<sup>o</sup> Edição). Actual Editora.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2016). *Contabilidade gerencial - Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4<sup>o</sup>). Editora Atlas.
- Bernardo, J. M. (2008). O balanced scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão. *Gestão - TOC* 108, 108, 46–53.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de planeamento e controlo de gestão - Fundamentos e ferramentas de suporte* (1<sup>o</sup>). Edições Sílabo, Lda.

- Cabral, R. de A. (2001). Trinta e oito anos de ensino da ética. In J. H. S. de Brito (Ed.), *Temas fundamentais de ética. Actas do colóquio de homenagem ao Prof. P. Roque de Aguiar Cabral, S.J.* (pp. 139–142). Publicações da Faculdade de Filosofia UCP.
- Carasco, E. F., & Singh, J. B. (2003). The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations. *Business and Society Review*, 108(1), 71–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8594.00007>
- Carvalho, R. A. de. (2009). *Ética empresarial e imagem institucional* [Master's thesis, Universidade de Aveiro, Repositório Institucional da Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/3247>
- Charifzadeh, M., & Taschner, A. (2017). *Management accounting and control - Tools and concepts in a central european context* (1º). Wiley-VCH.
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamento organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações* (4th ed.). Editora Atlas.
- Cortina, A. (1994). *Ética da empresa - Chaves para uma nova cultura empresarial* (3rd, ilustra ed.). Trotta Editorial.
- Dias, M. O. (2014). Étic, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento*, 22, 89–113.
- Drucker, P. F. (1981). What is “business ethics”? *Public Interest*, 63, 18–36. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4221491/mod\\_resource/content/0/What is business ethics - Peter Ducker.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4221491/mod_resource/content/0/What_is_business_ethics_-_Peter_Ducker.pdf)
- Duska, R., Duska, B. S., & Ragatz, J. (2011). *Accounting ethics* (2º). Wiley-Blackwell.
- EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, S. A. (2023). *Código de ética e conduta*.
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: *European Management Journal*, 16(2), 190–203. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)
- Ferreira, M., & Dias, M. O. (2005). *Ética e profissão - Relacionamento interpessoal em enfermagem* (1º). Loures: Lusociência. <https://lusodidacta.pt/catalogo/74-etica-e-profissao-relacionamento-interpessoal-em-enfermagem>

- Finançor, SGPS, S. A. (2022). *Código de conduta e ética corporativa*.
- Frazão, A., Pereira, L., & Marques, R. (2023). *Responsabilidade social*. Dicionário Financeiro. <https://www.dicionariofinanceiro.com/responsabilidade-social/>
- Frulact - Indústria Agro-Alimentar, S. A. (2023). *Código de Ética e Conduta*.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185–211. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0076>
- Helden, J. van, & Reichard, C. (2018). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*, 2019. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BJM-01-2018-0021/full/html>
- Hospital CUF Cascais, S. A. (2022). *Código de conduta CUF*.
- Investe, P. (2023). *Volume de Negócios*. Os Conselhos Financeiros Da Deco Proteste. <https://www.deco.proteste.pt/investe/lexicon/v/volume-de-negocios>
- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11<sup>o</sup>). Áreas Editora.
- Leandro, D. (2023). *Sigilo profissional: O que é e qual a sua importância?* Doutorfinanças. <https://www.doutorfinancas.pt/carreira-e-negocios/sigilo-profissional-o-que-e-e-qual-a-sua-importancia/>
- Leisinger, K. M., & Schmitt, K. (2001). *Ética empresarial - Responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Vozes.
- Lousã, M. D., Santos, J. D., & Cabral, A. P. (2018). *Como fazer trabalhos académicos* (1st ed.). Porto Editora.
- Major, M. J. (2009). Reflexão sobre a investigação em contabilidade de gestão. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(1), 43–50. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78884/75510>
- MARINHO. (1999). *Controle Gerencial: padrões de conduta ética nos negócios em uma empresa multinacional – um estudo de caso* [Master's Thesis, Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD]. Universidade Federal do

Rio de Janeiro.

McDonald, G. M., & Zepp, R. A. (1989). Business Ethics: Practical Proposals. *Journal of Management Development*, 8(1), 55–66.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001336>

Meira, F. B. (2015). *Ética empresarial e gerencialismo: Um estudo sobre a ética da ética empresarial* (Issue January 2002) [Marter's Thesis, Escola de Administração de empresas de São Paulo, ResearchGate].  
[https://www.researchgate.net/publication/43197219\\_ETICA\\_EMPRESARIAL\\_E\\_GERENCIALISMO\\_UM\\_ESTUDO\\_SOBRE\\_A\\_ETICA\\_DA\\_ETICA\\_EMPRESARIAL](https://www.researchgate.net/publication/43197219_ETICA_EMPRESARIAL_E_GERENCIALISMO_UM_ESTUDO_SOBRE_A_ETICA_DA_ETICA_EMPRESARIAL)

Mendes Almeida, D., Mota Pereira, I., & Junges Lima, I. (2016). Instrumentos de Controle de Gestão Utilizados por Micro e Pequenas Empresa Sul Catarinenses. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 69–92. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p6992>

Microsoft. (n.d.). *Executar uma macro*. Support Microsoft.  
<https://support.microsoft.com/pt-pt/office/executar-uma-macro-5e855fd2-02d1-45f5-90a3-50e645fe3155>

Moreira, Joaquim Magalhães. (1999). *A ética empresarial no Brasil*. Pioneira.

Moreira, José Manuel. (2008). *A contas com a ética empresarial (2º)*. Princípia Editora, Lda.

Moura, V. de M. (2001). *Relatórios contábeis-gerenciais gerados pela controladoria que dão suporte ao processo decisório da logística* [Master's Thesis, Universidade Federal de Santa Catarina].  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81773/181698.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nica, I., Chiriță, N., & Ionescu, Ștefan. (2021). Using of KPIs and dashboard in the analysis of Nike company's performance management. *Theoretical and Applied Economics*, XXVIII, 61–85.  
[https://www.researchgate.net/publication/351123152\\_Using\\_of\\_KPIs\\_and\\_Dashboard\\_in\\_the\\_analysis\\_of\\_Nike\\_company's\\_performance\\_management](https://www.researchgate.net/publication/351123152_Using_of_KPIs_and_Dashboard_in_the_analysis_of_Nike_company's_performance_management)

Pillot, G. (1992). *O Controlo de Gestão*. Edições em Gestão, Lda.

- Pita, A. F. dos S. N. (2021). *Ética e responsabilidade social em empresas transnacionais* [Master's thesis, Universidade de Aveiro, Repositório Institucional da Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/30744>
- Poeiras, A. I. (2009). *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor* [Master's Thesis, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/1733>
- Quental, J. C. P. (2017). O Controlo de Gestão e o Reporting como fatores chave da sustentabilidade das empresas [Master's Thesis, Faculdade de Economia, Repositório Científico da Universidade de Coimbra]. In *O Controlo de Gestão e o Reporting como fatores chave da sustentabilidade das empresas*. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/82473>
- Raupp, F. M., Martins, S. J., & Beuren, I. M. (2006). Utilização de controlos de gestão nas maiores indústrias catarinenses. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 120–132. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000100009>
- Reis, F. L. dos. (2022). *Investigação científica e trabalhos académicos - Guia prático* (2º). Edições Sílabo.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de gestão - Ao encontro da eficiência* (2º). Escolar Editora.
- Sá, A. L. de. (2005). *Ética profissional* (6º). Atlas S.A.
- Santos, N. M. L. R. M. dos. (2010). *Ferramentas e controlo de gestão-Um factor de competitividade* [Master's Thesis, Instituto Unversitário de Lisboa, Repositório do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/3060>
- Saraiva, A., Rodrigues, A. I., Coimbra, C., Fantasia, M., & Nunes, R. (2018). *Contabilidade de Gestão - Cálculo de Custos e Valorização de Inventários* (1st ed.). Almedina.
- Silva, V. G. da. (2007). *O uso do código de conduta ética como instrumento de controle gerencial em empresas internacionalizadas* [silo.tips]. [https://silo.tips/queue/o-uso-do-codigo-de-conduta-etica-como-instrumento-de-controle-gerencial-em-empres?&queue\\_id=-1&v=1689874941&u=MjAwMT04YTA6Nzc3MTpIMTAwOjkwOGE6NDUwOjUxNTE6](https://silo.tips/queue/o-uso-do-codigo-de-conduta-etica-como-instrumento-de-controle-gerencial-em-empres?&queue_id=-1&v=1689874941&u=MjAwMT04YTA6Nzc3MTpIMTAwOjkwOGE6NDUwOjUxNTE6)



ZDE3ZA==

- Soutinho, F. A. A. (2012). *A ética no setor da construção civil - O concelho de viseu* [Master's thesis, Universidade de Aveiro, Repositório Institucional da Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/9708>
- Teixeira, N. G. O. (1991). *A Ética no mundo das empresas*. Pioneira.
- The Navigator, S. A. (2023). *Código de ética e de conduta*.
- Vesco, D. G. D., & Pasquali, K. da S. (2021). A controlabilidade (SCG) como propulsora do alinhamento entre o comportamento planejado e cenário ético-organizacionais. *Revista Competitividade e Sustentabilidade - ComSus*, 7(3), 722–744. <https://web-s-ebscohost-com.cidreb.uned.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=c35a8630-84c7-4baa-a230-1b126ee1ea2c%40redis>
- Vijayakumar, U. (2009). Top management control functions for information systems in small and medium enterprises. *Informatica Economicã*, 13, 109–115.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (3º). Edições Sílabo.
- Wood, G., & Rimmer, M. (2003). Codes of ethics: What are they really and what should they be? *International Journal of Value-Based Management*, 16, 181–195.

## Apêndice I – Classificação da frequência dos assuntos abordados nos Códigos de Ética das empresas em análise

Tabela 15  
Classificação da frequência dos assuntos abordados nos Códigos de Ética das empresas em análise

Assuntos abordados nos Códigos de Ética	Empresas em Análise										Total
	The Navigator, S.A. (7)	EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A. (184)	Conduril - Engenharia, S.A. (212)	SGL Composites, S.A. (351)	REN - Gasodutos, S.A. (406)	Hospital CUF Cascais, S.A. (531)	Frulact - Indústria Agro-Alimentar, S.A. (601)	Finançor - Agro-Alimentar, S.A. (741)	Centro Hospitalar Universitário da Beira, E.P.E (867)	Visabeira Infraestruturas, S.A. (957)	
Objetivos do Código de Ética	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Missão e Visão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Valores e Princípios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Âmbito de Aplicação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Comissão de Ética		x		x		x	x				4
Responsabilidade com as entidades reguladoras	x	x			x	x		x			5
Integridade - Corrupção	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Integridade - Suborno	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Integridade - Fraude								x	x		2
Transparência na informação partilhada	x			x	x	x	x			x	6
Confidencialidade e Sigilo Profissional	x	x		x	x	x	x		x	x	8
Informação Privilegiada	x			x							2
Conflito de interesses	x	x		x	x			x	x	x	7
Relacionamento com Acionistas e restantes partes interessadas	x		x		x						3
Relacionamento com Concorrentes	x			x	x	x	x			x	6

Propriedade Intelectual e Industrial	x	x		x			x		x		5
Segurança das tecnologias de informação				x					x		2
Relacionamento com os Clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Relacionamentos com os Fornecedores	x		x	x	x	x	x	x			7
Relacionamento com Movimentos e Partidos Políticos	x										1
Responsabilidade Sustentável	x	x	x	x	x	x	x				7
Responsabilidade Social	x	x	x	x	x	x	x		x		8
Respeito e Proteção dos Direitos Humanos		x	x	x	x	x	x				6
Relacionamento com os Colaboradores						x	x	x	x		4
Responsabilidade com os Colaboradores - Segurança no Trabalho	x	x	x	x		x	x		x	x	8
Responsabilidade com os Colaboradores - Ambiente de Trabalho e Práticas de Emprego			x	x		x	x		x	x	6
Responsabilidade com os Colaboradores - Saúde			x	x	x	x	x		x	x	7
Responsabilidade com os Colaboradores - Desenvolvimento e Progressão Profissional	x		x		x	x	x		x		6
Acumulação de Funções (Atividades Complementares)		x								x	2
Global com Adaptação Local							x				1
Tomada de decisão						x	x				2
Não Discriminação	x	x			x					x	4
Uso do Património	x	x		x			x		x	x	6
Comunicação Externa	x	x	x		x	x			x	x	7
Proteção de Dados	x			x	x	x	x	x		x	7

Pessoais											
Consequências do Incumprimento perante o Código de Ética	x			x	x		x	x		x	6
Comunicação de dúvidas e questões do Código de Ética	x	x	x	x			x	x	x	x	8
Critérios de atuação, dúvidas e Questões	x		x	x	x		x	x		x	7
Comunicação de Irregularidades	x	x	x	x	x		x				6
Relatório Anual	x				x						2
Prevenção de Influências Externas							x	x			2
Dádivas e Ofertas				x			x	x	x	x	5
Relacionamento com sindicatos			x								1
Satisfação dos Clientes - Qualidade dos produtos/serviços			x			x	x				3
Coação - Assédio em Contexto Laboral	x	x		x	x	x	x	x		x	8
Integridade dos registos contábeis				x							1
Combate ao Branqueamento de Capitais				x						x	2
Lei do Monopólio e da Concorrência				x							1
Controlo do Comércio/ Exportação Internacional/Negócios Internacionais				x						x	2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	