

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Ética e códigos de conduta no setor do retalho

Mariana Azemel Correia Pina

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa



---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Ética e códigos de conduta no setor do retalho

Mariana Azemel Correia Pina

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor João José Pissarra por me ter ajudado, acompanhado e não ter desistido de mim ao longo deste percurso. Depois, gostaria de agradecer à minha família e amigos pela paciência, motivação e apoio durante o desenvolvimento desta dissertação. Por fim, agradecer a todos os juízes e entrevistados que aceitaram o meu convite e me ajudaram a obter os resultados para esta tese.

Sinto-me muito agradecida pelas pessoas que fizeram parte desta caminhada comigo. Com todo este apoio foi possível trabalhar e estudar ao mesmo tempo e chegar ao fim desta etapa da minha vida.

Muito obrigada.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Resumo

Esta dissertação tem como objetivo avaliar a qualidade ética percebida dos códigos de conduta no setor do retalho em Portugal, tendo em conta certos atributos associados à mesma. Desta forma, pretende-se saber detalhadamente quais são os preditores da qualidade ética e de que forma contribuem para a qualidade ética de um código de conduta.

O estudo é de natureza exploratória com recurso a uma metodologia quantitativa correlacional e qualitativa dos quais os dados foram obtidos em dois momentos, através de um questionário e de um guião de entrevista. No questionário participaram cerca de 6 juízes pertencentes em grande parte à faixa etária dos 20 anos. Relativamente à entrevista, participaram 16 trabalhadores da empresa com uma média de idades de 35 anos.

Os resultados obtidos concluíram que a relação com as partes interessadas e o ROE de uma empresa são os principais preditores da qualidade ética percebida dos códigos de conduta analisados. As empresas reconhecem que o código de conduta é uma ferramenta estratégica com o qual consegue ganhar a confiança dos seus *stakeholders*. Uma empresa que apresente um ROE elevado consegue gerar mais crescimento e, eventualmente mais cuidado na elaboração e implementação do código de que adota.

Com a realização do estudo, foi possível perceber que as empresas retalhistas portuguesas, apesar de apresentarem resultados bastantes razoáveis e homogéneos, ainda têm um longo caminho pela frente no que toca ao sentido prático do código em toda a sua empresa e *stakeholders*.

Palavras-chave: Ética; Qualidade ética; Códigos de conduta; Preditor; *Stakeholders*

JEL: M00, M14, O15

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Abstract

This dissertation aims to analyse the perceived ethical quality of codes of conduct in the retail sector in Portugal, considering certain attributes associated with it. The aim is to find out in detail what the predictors of ethical quality are and how they contribute to the quality of a code of conduct.

The study is exploratory in nature, using a quantitative correlational and qualitative methodology, from which data was obtained in two stages, through a questionnaire and an interview script. About 6 judges took part in the questionnaire, most of whom were in their 20s. Regarding the interview, 16 of the company's employees took part, with an average age of 35.

The results concluded that the relationship with stakeholders and a company's ROE are the main predictors of the ethical quality of a code of conduct. Regarding the first predictor, the top management of larger companies recognises the importance of stakeholder relations and that the code of conduct is a strategic tool with which the company can gain the trust of stakeholders and the local community. A company with a high ROE can generate more growth and, possibly, more care in drawing up and implementing the code it adopts.

The study shows that Portuguese retail companies, despite presenting very reasonable and homogeneous results, still have a long way to go when it comes to the practical meaning of the code throughout their company and its stakeholders.

Keywords: Ethics; Ethical quality; Codes of conduct; Predictor; Stakeholders

JEL: M00, M14, O15

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Agradecimentos .....   | i    |
| Resumo.....  | iii  |
| Abstract .....   | v    |
| Índice.....  | vii  |
| Índice de Figuras .....  | xi   |
| Índice de Quadros .....  | xiii |
| Capítulo 1 – Introdução.....   | 1    |
| 1.1. Enquadramento inicial .....   | 1    |
| 1.2. Objetivos e questão de investigação.....                            | 2    |
| 1.3. Estrutura da investigação .....                                     | 2    |
| Capítulo 2 – Enquadramento teórico.....                                  | 3    |
| 2.1. Ética empresarial.....  | 3    |
| 2.1.1. Abordagens ao conceito.....                                       | 3    |
| 2.1.2. Ética empresarial no setor do retalho .....                       | 5    |
| 2.2. Códigos de conduta.....   | 6    |
| 2.2.1. Conceito, implementação e motivações dos códigos de conduta ..... | 6    |
| 2.2.2. Estrutura e conteúdo dos códigos de conduta.....                  | 8    |
| 2.2.3. Limitações e críticas aos códigos de conduta.....                 | 13   |
| 2.3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação .....                 | 14   |
| Capítulo 3 – Metodologia.....  | 15   |
| 3.1. Natureza do estudo .....  | 15   |
| 3.2. Características da Amostra .....                                    | 15   |
| 3.3. Procedimentos .....   | 16   |
| 3.4. Medidas e Instrumentos .....  | 16   |
| Capítulo 4 – Resultados.....   | 18   |
| 4.1. Análise à concordância inter-juízes .....                           | 18   |
| 4.2. Análise de resultados com recurso ao modelo de pontuação .....      | 19   |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 4.3  | Análise dos resultados dos padrões morais universais ..... | 24 |
| 4.4  | Análise dos resultados das dimensões do conteúdo .....     | 26 |
| Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações .....  |  | 29 |
| 5.1  | Conclusões Gerais.....                                     | 29 |
| 5.2  | Limitações do Estudo.....                                  | 30 |
| 5.3  | Impactos para a Gestão.....                                | 31 |
| 5.4  | Investigação Futura .....                                  | 31 |
| Referências.....   |  | 33 |
| Anexos .....   |  | 37 |
| Anexo A – Caracterização dos juízes.....   |  | 37 |
| Anexo B – Caracterização dos entrevistados.....  |  | 37 |
| Anexo C – Caracterização das empresas do estudo .....  |  | 38 |
| Anexo D– Questionário qualidade ética proposto por Garegnani et al. (2015) .....   |  | 38 |
| Anexo E – Guião da entrevista .....  |  | 40 |
| Anexo F – Kappa ponderado de Cohen – Concordância entre juízes .....   |  | 41 |
| Anexo G – Resultados do questionário proposto por Garegnani et al. (2015).....   |  | 42 |
| Anexo H – Estatística descritiva e correlações dos resultados da qualidade ética .....                                     |  | 42 |
| Anexo I – Pressupostos dos modelos da regressão linear .....   |  | 42 |
| Anexo J – Resumo do modelo .....   |  | 44 |
| Anexo K– ANOVA <sup>a</sup> .....  |  | 45 |
| Anexo L – Estatística descritiva .....   |  | 46 |
| Anexo M – Pressupostos dos modelos da regressão linear .....   |  | 47 |
| Anexo N – Resumo dos modelos.....  |  | 48 |
| Anexo O– ANOVA <sup>a</sup> .....  |  | 48 |
| Anexo P – Resultados por colaborador do quarto bloco temático do guião da entrevista (padrões morais universais) .....     |  | 49 |
| Anexo Q – Estatísticas descritivas dos resultados do quarto bloco temático da entrevista (padrões morais universais) ..... |  | 50 |

|   |    |
|---|----|
| Anexo R – Respostas por colaborador do quinto bloco temático do guião da entrevista<br>(dimensões do conteúdo) .....      | 50 |
| Anexo S - Estatísticas descritivas dos resultados do quinto bloco temático da entrevista<br>(dimensões do conteúdo) ..... | 51 |

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1 – Modelo Conceptual – Qualidade ética (Categorias).....                  | 14 |
| Figura 2.2 – Modelo Conceptual – Qualidade ética (variáveis económicas) .....       | 15 |
| Figura 4.1 – Histograma – Distribuição dos resultados por categoria e empresa ..... | 19 |

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Índice de Quadros

|   |    |
|---|----|
| Quadro 2.1 - Propostas de exemplos dos princípios integrados nas várias dimensões ..... | 9  |
| Quadro 2.2 – Valores, princípios e exemplos do comportamento esperado .....             | 11 |
| Quadro 2.3 - Dimensões do conteúdo e princípios morais.....                             | 12 |
| Quadro 4.1 – Médias das respostas dos juízes por categoria.....                         | 19 |
| Quadro 4.2 - Modelo de pontuação (em 30 pontos) .....                                   | 20 |
| Quadro 4.3 - Modelo de pontuação (em 20 pontos) .....                                   | 20 |
| Quadro 4.4 – Regressão linear múltipla (Modelo 1).....                                  | 21 |
| Quadro 4.5 - Modelo de pontuação de 10 pontos.....                                      | 22 |
| Quadro 4.6 - Regressão linear múltipla (Modelo 1).....                                  | 23 |
| Quadro 4.7 – Média dos resultados por padrão moral universal e por empresa.....         | 25 |
| Quadro 4.8 – Síntese das médias obtidas por empresa.....                                | 25 |
| Quadro 4.9 – Resultados das hipóteses estudadas.....                                    | 28 |

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1. Enquadramento inicial

No início do século XXI, tornou-se praticamente impossível esconder a alta incidência de fraudes e escândalos empresariais, indicativo de comportamento não ético. A capacidade de compreender e lidar com questões comerciais complexas de forma ética, tornou-se uma prioridade e um assunto relevante na vida das empresas, trabalhadores e consumidores (Keller-Krawczyk, 2010). Atualmente, a ética nos negócios é um dos temas mais tratados no mundo empresarial, as empresas são coagidas, legalmente, socialmente e culturalmente, a comportar-se e a conduzir as suas atividades de forma ética (Jain, 2020).

A ética analisa e discute o conjunto de princípios orientadores da ação humana e do seu julgamento ou avaliação. A ética integra múltiplos conceitos como os de dever, obrigação, responsabilidade, necessidade e virtude, ou os julgamentos daquilo que é certo e errado (Kayaci, 2020). A ética engloba princípios e regras que regem o comportamento da pessoa e de profissionais ou as ações de organizações (Silva, dos Santos, Sousa, Khatib & Orso, 2021). A ética aplica-se a qualquer tema da vida em sociedade e tomada de decisões, é assim universal. Exemplo dessa universalidade é a ética empresarial que se debruça sobre as normas éticas e as questões éticas que surgem no desenvolvimento e atuação empresarial (Alfaro, 2018).

As organizações não têm exclusivamente objetivos financeiros, os seus propósitos sociais e ecológicos ou de proteção aos consumidores e trabalhadores são igualmente relevantes. As empresas são obrigadas legalmente e publicamente a cumprir *standards* éticos e a sua reputação é fortemente condicionada pela perceção que a comunidade reconhece na orientação e decisões éticas que as empresas demonstram. Vários autores (Treviño & Nelson, 2013; Idowu, Capaldi, Fifka, Zu & Schmidpeter, 2015; Crane & Matten, 2016; Alfaro, 2018; Parmar, Freeman, Harrison, Purnell & Colle, 2010; Hasnas, 1998) têm analisado o impacto que a ética empresarial tem numa empresa, que tipo de comportamento ético uma organização pode vir a ter de forma a impactar o seu mercado e *stakeholders*, as razões pelas quais o raciocínio ético tem de ser praticado, teorias de gestão que incluam valores e comportamentos éticos entre colaboradores e *stakeholders*, que tipo de instrumentos éticos podem ser utilizados dentro de uma organização e entre outros temas que serão abordados durante esta dissertação ao longo da revisão da literatura.

As empresas investem cada vez mais na forma como participam nas suas comunidades, tanto através da criação de estruturas internas responsáveis pela promoção de atividades que promovam práticas éticas, como pela gestão da conduta dos seus colaboradores e da organização através dos seus planos ético, social e ambiental. Os códigos de conduta têm assumido um protagonismo e relevância na orientação de comportamentos éticos da organização nas relações com a sua

comunidade. A formulação de códigos de conduta na comunicação da empresa para os seus *stakeholders* em qualquer setor económico tem uma significância considerável no seu desenvolvimento, sobrevivência e reputação. Os códigos de ética surgem como um instrumento da ética que integram regras que supervisionam a atividade de um ou mais indivíduos sobre o que é considerado correto e incorreto, estabelecendo padrões de referência (Alfaro, 2018).

O tema é discutido há alguns anos, mas continua a ser bastante atual e analisado entre as organizações e visto como uma preocupação dos gestores de topo. Desta forma, surge o interesse e a motivação no desenvolvimento desta dissertação que visa contribuir para a evolução desta temática.

### 1.2 Objetivos e questão de investigação

O principal objetivo da presente dissertação é avaliar a qualidade ética percebida dos códigos de conduta no setor do retalho em Portugal, tendo em conta certos atributos associados à qualidade ética. Seguindo, este racional, nesta dissertação analisamos e avaliamos um conjunto de categorias propostas por Garegnani, Merlotti & Russo (2015), verificamos e apuramos a presença de certos valores e um conjunto de dimensões do conteúdo presentes nos códigos de 8 empresas, seguindo a metodologia de análise proposta por Schwartz (2002).

A dissertação pretende responder à seguinte questão: *“Os códigos de conduta do setor do retalho em Portugal são percebidos como sendo éticos?”*

### 1.3 Estrutura da investigação

A presente dissertação encontra-se estruturada por 5 capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Conclusões.

Na Introdução (Capítulo 1) apresentamos o tema da ética empresarial, contextualização, definição do problema e questões de investigação.

No Capítulo 2 apresentamos o enquadramento teórico acerca da ética empresarial como conceito e no setor do retalho, os códigos de conduta como conceito, implementação e motivações, estrutura e conteúdo e, por fim, limitações e críticas aos mesmos. Depois de apresentados os conceitos, foram referidos os modelos conceptuais e as hipóteses de investigação.

Na Metodologia (Capítulo 3) encontra-se a natureza do estudo, características da amostra escolhida para a dissertação, procedimentos, medidas e instrumentos utilizados.

A Discussão de Resultados (Capítulo 4) inclui a análise dos resultados no âmbito da qualidade ética através das categorias propostas por Garegnani, et al. (2015), dos padrões morais universais e das dimensões do conteúdo, propostas por Schwartz (2002).

Nas Conclusões e Recomendações (Capítulo 5) encontram-se as conclusões gerais da dissertação acerca da análise feita aos códigos de conduta, limitações sentidas durante o estudo, o impacto que a

investigação tem para gestão e possíveis sugestões para investigações futuras. Por último, o estudo apresenta as referências utilizadas no corpo da dissertação e anexos que complementam o estudo efetuado.

## Capítulo 2 – Enquadramento teórico

### 2.1 Ética empresarial

#### 2.1.1 Abordagens ao conceito

A ética empresarial aborda a forma como as normas éticas e morais se aplicam às atividades e objetivos das empresas, preocupa-se principalmente em clarificar as obrigações morais e as responsabilidades sociais dos líderes que tomam decisões empresariais (Buchholz, 1995, p.472; Armstrong, 2020). Os líderes têm uma responsabilidade sobre o impacto que a empresa tem na sociedade e, por isso, é necessário que os mesmos atuem e promovam iniciativas nas diferentes áreas sociais como na área da igualdade salarial, do equilíbrio trabalho-vida, das condições de trabalho, do ambiente, do desenvolvimento da comunidade entre outras (Idowu et al., 2015). A ética empresarial integra as diretrizes, referências, códigos ou regras que dão orientação à conduta ética apropriada nas escolhas administrativas identificadas nas práticas da empresa e à associação empresarial com o público em geral (Sexty, 2020; Alfaro, 2018). O domínio da ética aplica-se a todas as atividades da liderança empresarial, além disso, é aplicável diretamente aos trabalhadores e a toda a organização (Alfaro, 2018). Treviño et al. (2013) definem o comportamento ético nos negócios como “o comportamento consistente com os princípios, normas e standards da prática dos negócios que foram estabelecidos pela sociedade” (p.20). Desta forma, o comportamento ético é um elemento marcante da ética empresarial, considerando Svensson e Wood (2008), que envolve valores, normas e crenças orientadoras do negócio de forma adequada aos valores sociais, morais e culturais da envolvente da empresa.

A ética empresarial e a lei encontram-se de certa forma relacionadas, no entanto é necessário distinguir os conceitos. Segundo Erhard, Jensen e Zaffron (2009) a lei integra um sistema de regras e regulamentos que determinam comportamentos certos e errados, supervisionados pelo Estado através, por exemplo, da polícia ou de processos judiciais que ameaçam e aplicam sanções. Em continuidade, Crane et al. (2016) consideram que a lei não cobre explicitamente todas as questões éticas das empresas. Por exemplo, em vários países não existe uma lei que impeça as empresas de testar os seus produtos em animais, no entanto, são crescentes as críticas e pressão para que as empresas incorram nessa prática, pois ao fazê-lo tendem a ser percecionadas como não éticas na sua conduta. Um comportamento também pode ser julgado como ético, mas ilegal. Por exemplo, um

colaborador denuncia uma prática desonesta dentro de uma empresa, pode estar a tomar uma decisão ética, mas, no entanto, se essa denúncia não for feita de forma correta conforme as políticas organizacionais, pode ser considerada ilegal. Desta forma, os autores afirmam que a ética empresarial começa onde a lei termina, ou seja, a mesma preocupa-se essencialmente com as questões não abrangidas pela lei ou quando não existe um consenso definido sobre se algo está certo ou errado (Crane et al., 2016).

Para Armstrong (2020), o raciocínio ético é fundamental no negócio por três razões principais: pelo facto das leis serem insuficientes para cobrir todos os aspetos de um problema; pelas teorias do mercado livre e do mercado regulamentado não informarem eficazmente os gestores sobre o impacto das suas decisões; e, por fim, pelo raciocínio ético necessário devido aos problemas morais complexos que requerem uma perceção intuitiva e preocupação com a justiça social. A ética empresarial é necessária para compreender as razões, implicações e de que maneira lidar com a ascensão crescente do poder e influência das empresas na sociedade; perceber de que modo os negócios podem cooperar de forma significativa para a sociedade tendo em conta algumas questões éticas; entender os motivos e efeitos que as más práticas nos negócios podem incentivar; e, por último, assimilar os desafios resultantes das expectativas e exigências cada vez mais complexas e desafiantes dos *stakeholders* de forma mais clara (Crane et al, 2016).

No final da década de 1970 e início dos anos 1980, académicos e profissionais encontravam-se a desenvolver teorias de gestão para ajudar a explicar alguns problemas que envolviam altos níveis de incerteza e mudança, assim a ética começou a ser aplicada nas teorias que permitiam maior certeza, previsão e controlo comportamental (Parma et al., 2010). A ética empresarial era por vezes vista como um campo teórico estudado pelos académicos e, muitas vezes, criticada pela sua falta de utilidade prática (Hasnas, 1998). O objetivo das teorias normativas da ética empresarial é, de certa forma, orientar os líderes das empresas através de certos princípios básicos ao tornar claro a aplicação da ética no dia a dia das empresas (Hasnas, 1998).

As teorias normativas da ética empresarial são: a teoria dos *stakeholders* e a teoria dos contratos sociais.

A teoria dos *stakeholders*, criada por Robert Freeman (1984), sugere que “se adotarmos como unidade de análise, as relações entre uma empresa e os grupos e os indivíduos que podem afetar ou que são afetados por ela, então tem-se mais hipóteses de lidar eficazmente” (Parmar et al., 2010, p. 407) com o problema da criação de valor e de comércio, da ética do capitalismo e da mentalidade da gestão de topo. A teoria dos *stakeholders* atribui, essencialmente, aos gestores a responsabilidade ética de respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e que são por ela afetados ao tomarem qualquer decisão ética (Armstrong, 2020).

A teoria dos contratos sociais, foi originalmente formulada por Platão (1968) e estende-se através da filosofia política de Hobbes (1651), Locke (1690), Rousseau (1762) e a teoria da justiça de John Rawls (1971) (Donaldson & Dunfee, 1994). A teoria dos contratos sociais defende que os gestores devem esforçar-se por aumentar o bem-estar social acima do que seria exetável na ausência da existência de empresas, sem violar os princípios básicos da justiça (Bose, 2012). Isto é, as empresas são eticamente obrigadas a promover o bem-estar da sociedade, tanto consumidores como empregados, satisfazendo as necessidades da mesma. O contrato social é um conjunto de entendimentos e expetativas recíprocas que caraterizam a relação entre as empresas e a sociedade e o mesmo tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, de forma a refletir as diferentes expetativas da sociedade quanto às empresas, principalmente, no domínio social, ético e da sustentabilidade (Carroll, Brown & Buchholtz, 2016). Segundo os autores Carroll et al. (2016), o contrato social é representado através de duas formas: leis e regulamentos, que a sociedade estabeleceu como base para a empresa estabelecer relações com as partes interessadas; e entendimentos entre a sociedade e as empresas, que evoluem ao longo do tempo em relação às expetativas de cada grupo. Assim, pode-se referir que a responsabilidade social se encontra associada à teoria dos contratos sociais na medida em que se refere à relação entre uma organização e a sociedade em que ela existe (Walsh, 2022).

### 2.1.2 Ética empresarial no setor do retalho

A ética no setor do retalho tem um papel significativo, na medida em que o setor está associado a vários intervenientes e ao escrutínio de clientes, empregados, fornecedores, investidores, governo e comunidade (Sharma & Sharma, 2014; Raju, 2019).

Relativamente a clientes, nos últimos anos tem-se sentido uma maior sensibilização para as questões sociais e ambientais uma vez que a mentalidade do consumidor mudou para hábitos de compras mais éticos e responsáveis (Stevens, 2022). Assim, as empresas no geral e, conseqüentemente, as retalhistas têm de adotar mais práticas éticas na empresa de forma a alcançar uma posição competitiva favorável, demonstrar um comportamento sustentável e assegurar uma relação com o cliente. A utilização de práticas não éticas como a exploração do trabalho, poluição, imposição de condições de trabalho desumanas, trabalho infantil entre outras, para além de ser sancionáveis, são atualmente fatores-chave para a tomada de decisão de compra do cliente (Dabija, Postelnicu & Dinu, 2018). No entanto, a perspetiva do consumidor sobre o que constitui um comportamento não ético pode ser diferente da definição da empresa e pode nem sempre estar de acordo com o conceito de ética (Brunk, 2010; Galavielle, 2004). Stevens (2022) concluiu, através do seu estudo, que 82% dos consumidores deixariam de comprar bens e serviços a uma empresa com práticas pouco éticas. Segundo Diallo e Lambey-Cecchin (2017), a perceção do consumidor sobre a ética empresarial pode influenciar a lealdade, confiança e reputação corporativa que o consumidor

tem sobre a empresa. Ou seja, os comportamentos éticos e morais de uma empresa ajudam a estabelecer a confiança (Hosmer, 1995), e uma maior confiança numa empresa pode ser uma forma de melhorar a sua reputação, relações com os clientes e, em última análise, a lealdade do consumidor (Alrubaiee, 2012).

Relativamente aos colaboradores, a ética aplicada na empresa retalhista pode trazer algumas vantagens, como uma melhor tomada de decisão e uma maior ligação dos colaboradores com a empresa. Quanto à tomada de decisão, os gestores, sendo um modelo a seguir pelos seus colaboradores, quando operam de uma forma ética estes também os seguem levando-os a tomar decisões tendo em conta os mesmos princípios (integridade, honestidade, lealdade e moral) (Sahu, 2016). Quanto a ligação dos colaboradores com a empresa, o objetivo de se aplicar a ética empresarial é fazer com que estes se identifiquem com o funcionamento da marca e internalizem os objetivos e valores da empresa, podendo ser bastante vantajoso ao nível motivacional e de produtividade dos colaboradores (Biong, Nygaard & Silkoset, 2010).

Assim, a ética é geralmente praticada numa empresa através da construção de uma cultura corporativa baseada em determinados valores éticos e expressa através dos códigos de conduta/ética.

## 2.2 Códigos de conduta

### 2.2.1 Conceito, implementação e motivações dos códigos de conduta

Crane et al. (2016) indicam que os diferentes instrumentos utilizados pela gestão para promover a ética são os seguintes: códigos de ética e conduta; declarações de missão e valores; canais de comunicação utilizados para reportar abusos ou problemas éticos; análise e gestão do risco; responsáveis pela gestão e coordenação da ética na empresa; formação em ética; mecanismos de consulta; e, por fim, diálogo e parcerias com os *stakeholders*.

A designação de código de ética é, na literatura, algo que assume diferentes designações tais como código de conduta, código de prática, declaração ética empresarial, princípios empresariais, declarações de missão e de valores (Bart, Bontis & Taggar, 2001; Chua & Rahman, 2011; Kaptein & Schwartz, 2008; Schererer & Smid, 2000; Spence & Lozano, 2000; Urbany 2005; Yu, 2008). Independentemente da sua denominação têm um propósito em comum, o de articular os princípios éticos e as práticas valorizadas pela organização (Anghel-Ilcu, 2014). Assim, o código de ética e o código de conduta irão ser estudados nesta dissertação como se tratasse do mesmo objeto, visto que eles possuem o mesmo propósito.

Os códigos de ética e conduta são declarações públicas formalizadas de princípios corporativos e regras de conduta que regem práticas e relações interorganização e intraorganização (Stohl, Stohl & Popova, 2009). Um código de conduta é um guia para o comportamento presente e futuro, especifica

os valores éticos corporativos, bem como, as responsabilidades dos colaboradores uns com os outros e para os *stakeholders* da empresa (Kaptein et al., 2008). Segundo a Rede Portuguesa de Responsabilidade Social das Organizações (2016), um código de ética e de conduta é um instrumento que contém um conjunto de diretrizes, regras e normas, com base nos valores e princípios da organização, com o objetivo de influenciar transversalmente a tomada de decisão e de orientar a sua relação com as partes interessadas internas e externas – colaboradores/as, parceiros, clientes, fornecedores, comunidade – (ética), bem como estimular os comportamentos que pretende inculcar nos trabalhadores (conduta).

Os códigos de ética são fundamentais para os programas de ética e conformidade das empresas, sendo um dos elementos mais frequentemente recomendados e utilizados nos programas de *compliance* (Kaptein & Bons, 2014; Kaptein, 2015). A cultura organizacional tem um papel muito importante para a efetividade do código de conduta numa empresa (Stevens, 2007). A cultura organizacional é definida como valores, pressupostos, percepções e crenças que influenciam as ações e as decisões tomadas pelos colaboradores, a forma como interpretam e como respondem a uma situação organizacional (Onyambu, 2013). É, similarmente, definida como “as normas e códigos que descrevem como os colaboradores de uma organização se devem comportar sob diferentes circunstâncias” (Tele & Gachunga, 2019, p.600). Os códigos de conduta são vistos como fundamentais na partilha dos valores, normas e expectativas dos colaboradores numa organização e essenciais para criar e sustentar uma cultura organizacional ética (Erwin, 2011; Collins, 2004).

Um código de ética bem concebido deve-se ajustar adequadamente ao negócio, refletindo a indústria em que opera, aos riscos específicos relacionados com essa mesma indústria e às mudanças nas expectativas dos *stakeholders* (Pelikánová, MacGregor & Černek, 2021). O processo de desenvolvimento e implementação do código de conduta devem ter em consideração os seguintes aspetos: missão e valores da empresa; o envolvimento dos colaboradores; a adoção e promoção de medidas preventivas que proporcionem incentivos ao profissionalismo e elevados padrões de conduta; o estabelecimento de mecanismos para os funcionários levantarem e resolverem dilemas e questões éticas; e, por fim, o desenvolvimento e adoção de políticas que lidem com questões éticas específicas, tais como disciplina e conflitos de interesses (Westhuizen, 2021).

Kaptein et al. (2014) concluiu, através do seu estudo, que a principal razão pela qual uma empresa desenvolve um código passa por criar uma cultura partilhada dentro da empresa, 96% dos inquiridos no seu estudo indicaram esta razão como sendo uma das importantes. Concluiu também, através das respostas dos inquiridos, que houve uma mudança bastante significativa na percepção da importância do código de ética numa empresa, a comparar com as respostas de 2008, onde o cumprimento das obrigações legais era considerado o motivo mais importante. Isso reflete-se na importância da definição no código de comportamentos dos colaboradores, aceitáveis ou não aceitáveis, num

ambiente de trabalho que poderá levar a atingir melhores resultados. Outras das razões relevantes no desenvolvimento de um código de ética numa empresa estão relacionadas com a proteção/melhor reputação da empresa e o melhor comportamento dos colaboradores.

As vantagens de uma empresa ao implementar um código de conduta são bastantes. Para além de serem capazes de influenciar indiretamente a rentabilidade e gerar maiores ganhos financeiros para a empresa e para os seus colaboradores, os códigos de conduta têm um efeito positivo no sucesso da empresa, na medida em que guia e motiva o colaborador a trabalhar para a empresa, cria lealdade com investidores e a melhora a satisfação dos clientes (Popescu, 2016). Adicionalmente, os códigos conseguem ser flexíveis em relação à indústria em questão, o que permite aos códigos de conduta contribuírem mais facilmente para que uma empresa consiga ter uma melhor reputação, uma melhor tomada de decisão, benefícios legais, reter bons colaboradores, positividade no ambiente de trabalho e evitar problemas legais (Singh & Prasad, 2017).

### 2.2.2 Estrutura e conteúdo dos códigos de conduta

De maneira a facilitar a criação do código de conduta em Portugal, a Rede Portuguesa de Responsabilidade Social das Organizações (2016) desenvolveu um guia de como proceder passo a passo. O folheto *Códigos de Conduta e de Ética: vantagens e benefícios para a organização* refere quais são as etapas da criação de um código: criar um grupo de trabalho, recolher informação, definir a estrutura e o conteúdo do código, escrever o código, divulgar e implementar e, por fim, rever o código. Relativamente à definição da estrutura e do conteúdo do código, a Direção afirma que se tem de ter em conta seis pontos essenciais: o título, evitando-se um título genérico, mas sim um título chamativo e envolvente; a introdução, assinada pela gestão de topo de forma a demonstrar o seu envolvimento; o índice; a missão, visão e valores, sendo utilizados como ponto de partida aquando a definição do conteúdo do código; definição do âmbito de aplicação do código (a quem se aplica, como e em que situações); e, por fim, comportamentos e atitudes esperados nas diversidades temáticas com impacto na organização, cada um dos temas (ambiente, assédio, comunicação, diversidade e inclusão entre outros) deverá ter uma breve descrição acerca do comportamento esperado e ação disciplinar caso haja incumprimento do código.

Os elementos e secções de um código podem variar, no entanto, estas são algumas recomendações gerais apresentadas por Ramesh e Gupte (2009): nota introdutória da gestão de topo ou do CEO; declaração de missão, visão, valores e princípios orientadores da empresa que refletem o seu compromisso com a ética, integridade e qualidade; um quadro de decisão ético para ajudar os colaboradores a fazer escolhas, ajudando os mesmos a pensarem antes de agir e procurarem orientação quando não têm certezas da sua decisão; uma lista de recursos disponíveis para obter orientação e para a denúncia de boa fé de suspeita de má conduta; uma listagem de quaisquer recursos

adicionais de ética e conformidade e/ou a identificação de políticas e procedimentos suplementares e a sua localização; mecanismos de aplicação e implementação que abordam a noção de responsabilização e disciplina por comportamento anti ético; e, por fim, exemplos genéricos de comportamento aceitável e inaceitável. Os códigos de ética pela sua própria definição implicam diretrizes normativas para o comportamento dos diferentes atores organizacionais (Schwartz, 2005).

Relativamente aos princípios morais para criar um código de conduta, Raiborn e Payne (1990) sugerem quatro princípios éticos fundamentais que um código deve possuir: integridade, incluindo características como honestidade, sinceridade e franqueza; justiça, refletindo imparcialidade, razão, correção e boa-fé; competência, representando-se como capaz, fiável e devidamente qualificada; e, por fim, utilidade, indicando a qualidade de ser útil. Os autores aplicam estes princípios em quatro níveis diferentes, que se apresentam de forma clara no Quadro 2.1 assim como alguns exemplos de como estes princípios integram nas diferentes dimensões.

Quadro 2.1 - Propostas de exemplos dos princípios integrados nas várias dimensões

| Princípio   | Dimensão  | Exemplo  |
|-------------|-----------|--|
| Integridade | Teórico   | A empresa inclui nos seus valores o de integridade (sinceridade, honestidade e franqueza)                                      |
|             | Prático   | Os colaboradores compreendem e praticam os valores estabelecidos pela empresa.   |
|             | Atingível | Os colaboradores apoiam o código estabelecido pela empresa o melhor que podem.   |
|             | Básico    | Os colaboradores desempenham as suas funções dentro dos limites ou estrutura do código.  |
| Justiça     | Teórico   | A empresa trata todos os seus <i>stakeholders</i> de forma igual e justa   |
|             | Prático   | Os colaboradores têm razões legítimas para existir uma disparidade de tratamentos entre aqueles com quem lidam.                |
|             | Atingível | Os colaboradores usam o seu melhor julgamento para assegurar um tratamento igual e justo de todos aqueles com quem lidam.      |
|             | Básico    | Os colaboradores podem defender-se de qualquer desvio no tratamento concedido àqueles com quem lidam.                          |
| Competência | Teórico   | A empresa mantém colaboradores competentes   |
|             | Prático   | Os colaboradores asseguram-se de que se mantêm a par, em termos de conhecimento, acerca da sua indústria específica e emprego. |
|             | Atingível | Os colaboradores esforçam-se para se manterem competentes nos seus empregos e funções de trabalho.                             |
|             | Básico    | Os colaboradores são capazes de realizar o seu trabalho.   |
| Utilidade   | Teórico   | A empresa procura ativamente informações sobre o impacto das suas decisões sobre os seus <i>stakeholders</i> .                 |
|             | Prático   | Os colaboradores da empresa consideram apenas a informação pronta e acessível, tendo consideração em todos os aspetos.         |
|             | Atingível | Os colaboradores consideram toda a informação facilmente acessível na tomada de decisões.                                      |
|             | Básico    | Os colaboradores selecionam subjetivamente a informação a considerar na tomada de decisões.                                    |

Fonte: (Raiborn et al., 1990, pp. 885-886)

Segundo Robin, Giallourakis, David e Moritz (1989), os princípios morais para analisar o conteúdo do código têm como ponto de partida a identidade de três grupos de categorias encontradas em códigos de ética: ser um cidadão organizacional de confiança, não fazer nada ilegal ou impróprio que possa prejudicar a empresa e, por fim, ser indulgente com os clientes. Os autores aplicam as ferramentas de deontologia (certo e errado, deveres e direitos individuais) e utilitarismo (abordagem consequencialista, abordagem que considera uma ação certa ou errada tendo em conta as consequências da mesma).

No que se refere à justificação moral dos códigos, Starr (1983) utiliza a teoria ética do utilitarismo de regras como base conceitual e como um meio para desenvolver os mesmos, de forma que seja providenciada uma justificação para a realização de um ato. Por sua vez, L'Etang (1992) defende que a teoria ética de Kant (ética deontológica) é a melhor ferramenta de análise de códigos de ética, na medida em que os códigos, podem e devem ser formulados com contribuições de cada um dentro da organização.

Porém, todos estes estudos apresentam limitações, por estudarem em particular cada fase do desenvolvimento dos códigos. Assim, Schwartz (2002) desenvolveu uma grelha de análise para os códigos de ética corporativos que aborda a validade ética do conteúdo e do processo do código, isto é, a criação, implementação e administração de códigos.

Schwartz (2002) começa por definir um conjunto de padrões morais universalmente aceites: confiança, que inclui noções de honestidade, integridade, fiabilidade e lealdade; respeito, que compreende conceções pelos direitos humanos; responsabilidade, que abrange conceitos de responsabilização; justiça, que integra noções de imparcialidade e equidade; cuidado, que compreende conceções sobre evitar danos desnecessários; e, por fim, cidadania, que envolve ideias de cumprimento da lei e de proteção ambiental. Este conjunto é utilizado como base normativa para a construção do código de ética para os códigos empresariais, independentemente das circunstâncias, crenças culturais, convicções religiosas e período histórico. No Quadro 2.2 apresentamos os valores que Schwartz (2002) define como padrões morais universais, os seus princípios e exemplos de comportamento esperado de cada um desses padrões.

Quadro 2.2 – Valores, princípios e exemplos do comportamento esperado

| Valores          | Princípios   | Exemplos de comportamento esperado   |
|------------------|--|--|
| Confiança        | Ser honesto com os <i>stakeholders</i> ; manter os valores apesar das perdas financeiras; cumprir com os compromissos; evitar conflitos de interesses. | Evitar a publicidade enganosa; Evitar subornos; Cumprir todas as obrigações contratuais. |
| Respeito         | Respeitar os direitos de todos   | Não envolvimento em assédio sexual.  |
| Responsabilidade | Assumir responsabilidade pelas ações   | Quando existe má conduta, tomar medidas para garantir que não se repete.                 |
| Justiça          | Tratar os <i>stakeholders</i> de forma justa   | Evitar práticas anticoncorrenciais.  |
| Cuidado          | Evitar problemas/danos desnecessários; agir com benevolência   | Envolvimento dos colaboradores e com a comunidade.                                       |
| Cidadania        | Cumprir a lei; proteger o ambiente   | Cumprir a lei em países estrangeiros; Reciclar materiais.                                |

Fonte: (Schwartz, 2002, p. 32)

À priori, o autor considera que “os mínimos morais” a que os conteúdos dos códigos de conduta devem obedecer devem compreender: a inclusão dos seis padrões morais universais, para que uma empresa possa ser avaliada e responsabilizada por não agir de acordo com os padrões que estabeleceu no código; obrigações para com os *stakeholders*, que consiste na relação da empresa com os seus *stakeholders* de acordo com os seis padrões morais universais, devendo ser consistente com este conjunto definido; consistência com os padrões morais; a priorização de padrões, face a outros valores como a maximização do lucro ou o próprio interesse; uma argumentação suficiente, ao apresentar justificações e argumentos para certas disposições que não são baseadas no senso comum; ser compreensível, de forma a que tais padrões morais se tornem princípios orientadores mas que sejam relacionados com comportamentos específicos; e, por fim, ser alcançável, em relação às expectativas face aos comportamentos. No Quadro 2.3 observa-se cada dimensão do conteúdo, a sua obrigação moral e o padrão moral universal de base adjacente.

Quadro 2.3 - Dimensões do conteúdo e princípios morais

| Dimensão do conteúdo | Obrigação moral   | Padrões morais universais de base                                   |
|----------------------|---|---|
| Inclusão             | Todos os seis padrões morais universais devem ser incluídos nos códigos como valores, princípios, prescrições comportamentais ou uma combinação destas três formas. | Responsabilidade.   |
| Conformidade         | Todo o conteúdo do código deve ser consistente com os seis padrões morais universais  | Confiança, Respeito, Responsabilidade, Justiça, Cuidado, Cidadania. |
| <i>Stakeholders</i>  | Devem ser declaradas as obrigações para com os <i>stakeholders</i>  | Confiança, Respeito, Cuidado e Responsabilidade.                    |
| Priorização          | Os seis padrões morais devem ser prioritários face a outros valores, como a maximização do lucro  | Confiança, Respeito, Responsabilidade, Justiça, Cuidado, Cidadania  |
| Implicações          | As possíveis consequências disciplinares devem ser indicadas  | Justiça   |
| Argumentação         | Cada prescrição deve ser suficientemente justificada  | Respeito  |
| Compreensão          | Deve ser utilizada linguagem não jurídica.<br>Os valores, princípios e comportamentos devem ser indicados.<br>Devem ser incluídos exemplos.                         | Responsabilidade;<br>Justiça  |
| Alcançável           | As expetativas face aos comportamentos devem alcançáveis de forma realística.   | Justiça   |

Fonte: (Schwartz, 2002, p. 33)

Seguindo-se a implementação e a administração dos códigos, Schwartz (2002) afirma que a decisão de criar e implementar um código de ética também cria uma série de obrigações éticas críticas para a empresa em termos de administração do código. Estas obrigações recaem em domínios como a proteção, por exemplo se algum colaborador fizer alguma queixa de má conduta de outro, o cumprimento do código e, por fim, a monitorização da aplicação do código.

Sucintamente, uma empresa com preocupações sérias no domínio da ética surge quando se verifica a introdução de um código corporativo, o que significa que as políticas, processos, programas, estruturas e objetivos refletem as seis normas morais universais segundo Schwartz (2002).

### 2.2.3 Limitações e críticas aos códigos de conduta

No debate e análise aos códigos de conduta, não existe concordância na literatura sobre a utilidade dos mesmos e a influência que estes exercem no comportamento da empresa e dos seus colaboradores. Existem duas perceções sobre a utilidade dos códigos, que os códigos de conduta têm uma influência significativa nas perceções, julgamentos e comportamentos éticos ou que o fundamento da ética está em cada pessoa no sistema de valores pessoais e não nos códigos de conduta (Yallop, 2012).

A importância de um código de conduta numa empresa, nomeadamente a sua eficácia e consecução dos objetivos, depende da sua implementação e gestão. Esta implementação está sujeita à credibilidade atribuída pela empresa, e como é levado a sério pela indústria, os colaboradores, os consumidores, os governos, particularmente na monitorização, aplicação e transparência do código e o conhecimento por parte dos *stakeholders* (Soproni, 2009).

As críticas apresentadas pelos autores Singh et al. (2017) aos códigos de conduta são fundamentalmente as seguintes: existe uma desigualdade dentro da empresa, isto é, em quase todos os códigos é assegurado que todos os colaboradores devem ser tratados de forma igual no entanto a gestão de topo tem tendência a não respeitar tais regras; a impossibilidade de execução do código, na medida em que os códigos tendem a ser complexos, contraditórios, não explícitos e, em última análise, ineficazes; o comportamento pouco ético dentro da organização, em alguns casos, os códigos de conduta podem facilitar este comportamento como, por exemplo, em códigos que limitam a capacidade dos colaboradores em se pronunciarem contra a empresa ou que estabelecem regras de carácter ético em que os gestores são instruídos a não seguir; e, por fim, a falta de estabilidade, ou seja, os códigos de conduta acabam por não ser algo estável e duradouro com a possibilidade do conselho de administração rever e incluir outro tipo de regras que vão de encontro às necessidades e desejos da empresa a qualquer momento. Segundo Popescu (2016), os códigos foram desenvolvidos como resposta à pressão pública e governamental sobre a responsabilidade social das empresas tendo em conta os escândalos de grandes empresas, criando assim uma tendência na qual as empresas utilizam os códigos como instrumento de marketing de forma a atrair a simpatia dos clientes, investidores e promover o negócio invocando razões éticas.

Outra das críticas relaciona-se com o facto de os códigos não serem vinculativos por natureza, limitarem-se a enunciar regras internas que têm de ser seguidas pelos colaboradores. Isto é, se a empresa não encorajar os seus colaboradores a respeitar as regras de conduta e monitorizarem-nos

eficientemente através de mecanismos de autoavaliação ou sanções de má conduta, os códigos revelam-se inúteis (Baker, 2007). Do ponto de vista interno, criar e implementar regras de conduta é normalmente visto como dispendioso e uma perda de tempo no curto prazo, para além de que as empresas se expõem se não seguirem as suas próprias regras de conduta (Popescu, 2016).

Uma das limitações apontadas por Schwartz (2005) aos códigos é a adoção de práticas consoante o contexto cultural. Isto é, uma empresa multinacional ao adotar no seu códigos de conduta, por exemplo, práticas americanas pode ter diferentes implicações instrumentais para a eficácia dos códigos em determinados contextos culturais distintos, particularmente no que diz respeito à denúncia, ao uso de sanções, ou ao envolvimento de colaboradores na conceção e implementação do código.

Apesar do crescimento dos códigos de ética e da sua investigação em termos de eficácia e de implementação, os códigos parecem ser utilizados e discutidos num certo vácuo normativo (Schwartz, 2002). Schwartz (2002) afirma que existe uma suposição generalizada de que os códigos são, à primeira vista, éticos em termos do seu conteúdo e utilização.

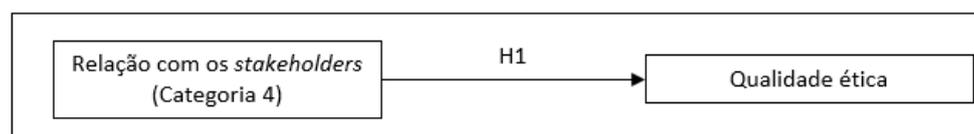
### 2.3 Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

A presente dissertação divide-se essencialmente em dois estudos: quantitativo e qualitativo.

No primeiro estudo (quantitativo) foi utilizado o questionário proposto por Garegnani et al. (2015) para avaliação da qualidade ética de um código de conduta. Em primeiro lugar, analisou-se a concordância entre os juízes participantes neste estudo para aferir a qualidade ética percecionada. De seguida, a partir das respostas dadas pelos juízes, foi criado um modelo de pontuação inicial que foi utilizado como variável dependente assim como as restantes respostas por categorias do questionário foram acrescentadas como variáveis independentes. Este modelo foi utilizado para validar as seguintes hipóteses:

H1: *A relação com as partes interessadas (Categoria 4) é o principal preditor da qualidade ética percecionada dos códigos.*

Figura 2.1 – Modelo Conceptual – Qualidade ética (Categorias)

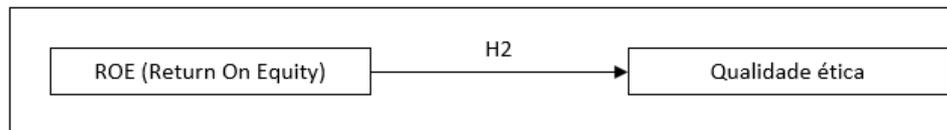


Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, o modelo de pontuação foi extrapolado para uma escala de dez valores e foi utilizado como variável dependente e outras variáveis foram adicionadas de forma a validar a seguinte hipótese:

H2: O ROE (Return On Equity) da empresa é o principal preditor da qualidade ética percebida dos códigos.

Figura 2.2 – Modelo Conceptual – Qualidade ética (variáveis económicas)



Fonte: Elaboração própria

O segundo estudo seguiu uma metodologia qualitativa onde foi possível analisar, através das respostas da entrevista realizada, o peso dos padrões morais universais sobre o código de conduta das empresas do setor do retalho e as diferentes dimensões do conteúdo referidas por Schwartz (2002).

### Capítulo 3 – Metodologia

#### 3.1 Natureza do estudo

O estudo realizado segue uma natureza exploratória com recurso a uma metodologia quantitativa correlacional e qualitativa.

A primeira parte do estudo procura quantificar a recolha de dados reunidos através das respostas do questionário realizado aos juízes. Através de uma análise estatística onde vários preditores da qualidade ética foram acrescentados, foi possível perceber a relação e o impacto que os mesmos podem ter na qualidade ética de um código. Realizou-se uma análise à qualidade ética dos códigos de conduta em questão utilizados neste estudo, no qual uma amostra de juízes avalia os mesmos. Nesta parte, as principais variáveis independentes do estudo são o número de países onde a empresa opera, o número de colaboradores da empresa, o ROE e o peso das mulheres a trabalhar na empresa respetiva.

A segunda parte do estudo segue uma análise qualitativa através da recolha de respostas da entrevista efetuada aos colaboradores das empresas estudadas. Os participantes tiveram a oportunidade de dar a sua opinião acerca do tema e esse *input* individual será também analisado neste estudo. Realizou-se uma análise qualitativa relativa à presença dos padrões morais universais e das dimensões do conteúdo sugeridos por Schwartz (2022) nos códigos de conduta das empresas.

#### 3.2 Características da Amostra

Para a primeira parte da análise relativa à qualidade ética dos códigos, foi pedido a um total de seis juízes que avaliassem os códigos de cada empresa. A caracterização dos juízes participantes encontra-se no Anexo A. Sucintamente, os juízes caracterizam-se por ser 67% do sexo feminino e apenas um dos juízes (juiz 4) não pertence à faixa etária dos 20 anos, tendo 62 anos. O total dos juízes (100%)

encontram-se a trabalhar no momento que responderam ao questionário e apenas 33% têm Mestrado.

Para a segunda parte da investigação foram realizadas entrevistas a 2 colaboradores de 8 empresas, no total 16 pessoas foram entrevistadas, sendo 7 do sexo feminino e 9 do sexo masculino. Os participantes apresentam um intervalo de tempo na empresa entre os 2 anos e os 4 anos. No Anexo B encontra-se em maior detalhe a caracterização dos entrevistados que fizeram parte desta investigação tendo em conta o sexo, área do negócio e o tempo a trabalhar na empresa.

Relativamente às empresas dos quais os colaboradores participantes nesta dissertação trabalham, encontram-se caracterizadas no Anexo C onde se pode observar que todas as empresas operam no setor do retalho em Portugal e também noutros países. Quanto ao número de colaboradores, a empresa A, B e C são as empresas de maior dimensão em número de trabalhadores, tendo em conta todos os trabalhadores dos países onde a empresa opera (Anexo C).

### 3.3 Procedimentos

A recolha de dados foi realizada em duas partes.

Na primeira parte, os dados foram recolhidos através de um questionário (Anexo D) elaborado por Garegnani et al., 2015. O objetivo seria fazer uma análise quantitativa sobre a influência dos diferentes preditores da qualidade ética nos códigos de conduta incluídos no estudo. Para cada empresa, o questionário foi respondido por dois juízes com o objetivo de perceber e retificar eventuais erros, gralhas ou dificuldades na interpretação dos itens apresentados nos códigos. É importante referir que os códigos de conduta das empresas foram apresentados aos juízes de forma anónima, de maneira que não interferisse na resposta às questões e pudesse criar eventuais julgamentos prévios, negativos ou positivos sobre a empresa em análise. Posteriormente, para a análise dos dados recolhidos, foi utilizado o sistema *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 27).

Na segunda parte, os dados foram reunidos a partir de entrevistas realizadas via Zoom, tendo como suporte um guião (Anexo E) baseado no Schwartz (2002). O objetivo seria fazer uma análise qualitativa sobre a presença dos padrões morais universais e dimensões do conteúdo nos códigos das empresas. As entrevistas foram realizadas separadamente desde julho até ao final do mês de outubro de 2022. No início de cada entrevista foi garantido aos entrevistados o anonimato das empresas e dos mesmos, assim como a confidencialidade das respostas obtidas.

### 3.4 Medidas e Instrumentos

Para o questionário utilizado para avaliação da qualidade ética de cada código de conduta das empresas seguiu a orientação da literatura, nomeadamente a proposta Garegnani et al. (2015).

Os autores construíram um modelo de pontuação para a qualidade ética dos códigos de conduta considerando as seguintes categorias: compromisso da gestão de topo/administração; estilo e disponibilidade; denúncia; relações com as partes interessada (stakeholders); procedimentos de conformidade; e, por fim, questões legais. A fim de avaliar cada categoria foram considerados diferentes itens tais como: para o compromisso da gestão de topo/administração (Categoria 1), a presença de uma carta de apresentação, o apoio dado à circulação do código e a inclusão de uma definição clara de valores corporativos; para o estilo e disponibilidade (Categoria 2), um estilo de escrita “amigável” e não burocrático e inclusão de exemplos e FAQs; para a denúncia (Categoria 3), a presença de detalhes sobre os mecanismos de denúncia e proteção e anonimato garantidos aos denunciantes; para a relação com os stakeholders (Categoria 4), consideração pelas relações com as partes interessadas relevantes (clientes, acionistas, fornecedores e comunidade local) no código; para os procedimentos de conformidade (Categoria 5), a presença de procedimentos para apoiar os códigos (sistemas de controlo interno, políticas de conflito de interesse, políticas anti-suborno); por fim, para as questões legais (Categoria 6), inclusão da preocupação com a proteção de dados e informações pessoais, igualdade e diversidade, cumprimento da lei, proteção do ambiente e transparência financeira (Garegnani et al., 2015). Dentro das categorias acima referidas, foram utilizados trinta indicadores de qualidade individuais (cinco indicadores por categoria). Os juizes acima caracterizados atribuíram, para cada indicador de qualidade individual do questionário, um valor de um (presente no código) ou zero (ausência no código). Cada categoria é considerada um preditor da qualidade ética, pelo que a pontuação final dada por cada juiz será tida em conta para a construção do modelo de pontuação atribuída a cada código (*Score Total*).

Para a elaboração do guião utilizado nas entrevistas relativo à avaliação da presença dos padrões morais universais nos códigos das empresas recorremos aos trabalhos de Schwartz (2002).

O guião, foi subdividido por blocos temáticos. No primeiro bloco temático, foi apresentado o objetivo da dissertação, foi garantido aos entrevistados o anonimato dos mesmos e das empresas e a confidencialidade das respostas a serem reunidas e, por fim, solicitada a autorização para a entrevista ser gravada via Zoom. O segundo bloco, teve como objetivo avaliar qual era o nível de conhecimento do colaborador acerca do código da empresa onde trabalhava, nomeadamente qual era a sua perceção sobre a importância do código e sobre o conhecimento dos outros colaboradores sobre o mesmo, qual era o grau de divulgação e disponibilidade do código interna e externamente e, por fim, perceber qual era o grau de conhecimento do colaborador sobre o processo de criação do código, data de implementação e data de publicação do mesmo. O terceiro bloco temático, foram colocadas perguntas acerca da aplicabilidade do código de conduta na empresa através de iniciativas e ações, de que forma é avaliado os comportamentos descritos no código e de que forma os valores descritos no código são praticados. Foi no quarto bloco que o colaborador teve oportunidade de avaliar a presença dos seis

padrões morais universais no código da sua empresa. No quinto bloco temático, foram feitas questões acerca das dimensões do conteúdo de forma a avaliar a percepção do colaborador quanto à inclusão, consistência e priorização dos seis padrões morais universais no código, às implicações caso um dos valores seja desobedecido, à argumentação suficientemente justificada de cada valor, se o código é de fácil compreensão e alcançável de ser praticado. Por fim, o sexto bloco dedicou-se à conclusão da entrevista e a oportunidade de o entrevistado acrescentar algum aspeto que achasse importante referir ou não mencionado durante a entrevista. Foi pedido aos entrevistados em várias perguntas que utilizassem uma escala de 1 (*Discordo totalmente*) a 10 (*Concordo totalmente*) na sua resposta.

## Capítulo 4 – Resultados

### 4.1 Análise à concordância inter-juízes

A primeira parte do estudo seguiu uma metodologia quantitativa.

De forma a calcular a concordância dos juízes, recorreremos ao coeficiente *kappa* ponderado de Cohen (Cohen, 1968). O coeficiente *kappa* de Cohen é definido como a proporção de concordância entre os juízes após ser retirada a proporção de concordância devida ao acaso (Fonseca & Silva, 2007). O *kappa* varia entre 0 e 1, podendo ser interpretado de várias formas, no entanto, será interpretado segundo McHugh (2012) da seguinte forma:  $0 \leq k \leq 0,20$  é considerado que o nível de acordo é inexistente;  $0,21 \leq k \leq 0,39$  é refletido como nível mínimo de acordo;  $0,40 \leq k \leq 0,59$  é interpretado como fraco;  $0,60 \leq k \leq 0,79$  é considerado como moderado;  $0,80 \leq k \leq 0,90$  é interpretado como forte; e, por fim,  $k > 0,90$  é interpretado como quase perfeito. Cohen (1968) desenvolveu para as variáveis ordinais o *kappa* ponderado (*kw*), um índice de concordância preferível quando classificamos um conjunto de dados em categorias ordenadas e que permite atribuir pesos diferentes às concordâncias e aos desacordos em categorias nominais (Fonseca et al., 2007; Matos, 2014; Schuster, 2004)

No Anexo F encontram-se os valores obtidos para o acordo inter-juízes. Relativamente às empresas A, E e G, o valor do *kappa* encontra-se dentro do intervalo entre 0,21 e 0,39, o que significa que o nível de concordância entre os juízes que avaliaram a qualidade ética dos códigos destas empresas é considerado mínimo. Quanto às empresas B, D e H, apresentam um *kappa* ponderado entre 0,40 e 0,59 o que é considerado um nível fraco de acordo entre os juízes que avaliaram os códigos destas empresas. As empresas C e F apresentaram valores do coeficiente *k* bastante satisfatórios. A empresa C apresenta um valor de *kappa* ponderado de 0,66, onde o grau de concordância se encontra na escala, utilizada por McHugh (2012), como moderado. A empresa F é considerada com um nível forte entre os resultados obtidos de dois juízes diferentes, já que apresenta um *kappa* ponderado de 0,80. Estes resultados recomendam parcimónia na interpretação dos resultados, dada a discrepância no julgamento emitido pelos juízes.

#### 4.2 Análise de resultados com recurso ao modelo de pontuação

O estudo procura avaliar a qualidade ética dos códigos de conduta do setor do retalho em Portugal tendo em conta um conjunto de variáveis, com o objetivo de entender os seus efeitos.

Em primeiro lugar, foi calculado as médias das respostas dos juízes através dos resultados obtidos do questionário (Anexo G) de cada empresa para cada categoria (ver Quadro 4.1).

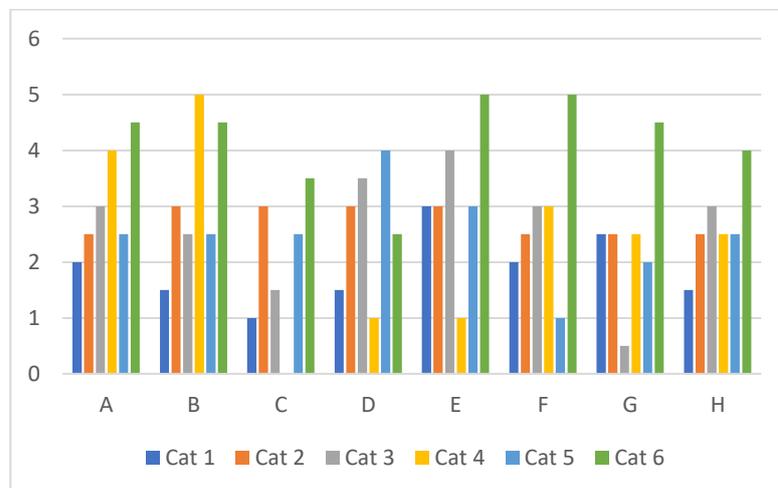
Quadro 4.1 – Médias das respostas dos juízes por categoria

| Empresa  | Cat 1 | Cat 2 | Cat 3 | Cat 4 | Cat 5 | Cat 6 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A        | 2,00  | 2,50  | 3,00  | 4,00  | 2,50  | 4,50  |
| B        | 1,50  | 3,00  | 2,50  | 5,00  | 2,50  | 4,50  |
| C        | 1,00  | 3,00  | 1,50  | 0,00  | 2,50  | 3,50  |
| D        | 1,50  | 3,00  | 3,50  | 1,00  | 4,00  | 2,50  |
| E        | 3,00  | 3,00  | 4,00  | 1,00  | 3,00  | 5,00  |
| F        | 2,00  | 2,50  | 3,00  | 3,00  | 1,00  | 5,00  |
| G        | 2,50  | 2,50  | 0,50  | 2,50  | 2,00  | 4,50  |
| H        | 1,50  | 2,50  | 3,00  | 2,50  | 2,50  | 4,00  |
| Média    | 1,88  | 2,75  | 2,63  | 2,38  | 2,50  | 4,19  |
| $\sigma$ | 0,64  | 0,27  | 1,13  | 1,66  | 0,85  | 0,84  |

Fonte: Adaptado do output do IBM SPSS Statistics 27

Na Figura 4.1 observa-se um histograma da distribuição das respostas dadas pelos juízes que avaliaram os códigos da empresa A, B, C, D, E, F, G e H nas diferentes categorias.

Figura 4.1 – Histograma – Distribuição dos resultados por categoria e empresa



Fonte: Elaboração própria

De notar que a categoria relacionada com questões legais (Categoria 6) apresenta-se como a mais bem pontuada pelos juízes, com uma média de 4,19 pontos em 5 pontos. Ao contrário da categoria sobre o compromisso da gestão de topo/administração (Categoria 1), que se apresenta como a categoria menos pontuada com uma média de 1,88 pontos.

Tendo em conta os resultados do Quadro 4.1, foi calculada a soma da pontuação dada para cada empresa. O modelo de pontuação para 30 pontos de cada código observa-se no Quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Modelo de pontuação (em 30 pontos)

| Empresa | Modelo de pontuação (mínimo 0; máximo 30) |
|---------|---|
| A       | 18,50                                     |
| B       | 19,00                                     |
| C       | 11,50                                     |
| D       | 15,50                                     |
| E       | 19,00                                     |
| F       | 16,50                                     |
| G       | 14,50                                     |
| H       | 16,00                                     |

Fonte: Elaboração própria

O mesmo modelo de pontuação foi convertido numa escala de 20 pontos de forma a verificarmos mais facilmente a nota dada pelos juízes a cada empresa (Quadro 4.3). Considerando a escala de Mau (0-5), Insuficiente (6-9), Suficiente (10-13), Bom (14-15), Muito Bom (16-17) e Excelente (18-20).

Quadro 4.3 - Modelo de pontuação (em 20 pontos)

| Empresa | %   | Modelo de pontuação (mínimo 0; máximo 20) | Classificação |
|---------|-----|---|---------------|
| A       | 62% | 12,3                                      | Suficiente    |
| B       | 63% | 12,7                                      | Suficiente    |
| C       | 38% | 7,7                                       | Insuficiente  |
| D       | 52% | 10,3                                      | Suficiente    |
| E       | 63% | 12,7                                      | Suficiente    |
| F       | 55% | 11,0                                      | Suficiente    |
| G       | 48% | 9,7                                       | Insuficiente  |
| H       | 53% | 10,7                                      | Suficiente    |

Fonte: Elaboração própria

Através do Quadro 4.3 é possível concluir que a nota máxima dada pelos juízes é suficiente, sendo que as empresas que se destacaram com melhor nota foi a empresa B e a empresa E. Este resultado indicia que os juízes não apreciam os códigos de conduta como bons, do ponto de vista, das prescrições e comportamentos éticos.

Em relação ao teste de hipóteses segue abaixo o processo e modelo realizado neste capítulo para aferir os resultados dos mesmos:

*H1: A relação com as partes interessadas (Categoria 4) é o principal preditor da qualidade ética percebida dos códigos.*

Através do modelo de pontuação criado com as respostas dos juízes ao questionário e aferido a pontuação total (30 pontos) de cada empresa, a hipótese foi testada com recurso a uma regressão linear múltipla. Esta regressão teve em conta como variáveis independentes as *Cat1* (compromisso da gestão de topo/administração), *Cat2* (estilo e disponibilidade do código de conduta), *Cat3* (denúncia), *Cat4* (relação com os *stakeholders*) e *Cat5* (procedimentos de conformidade) e como variável dependente o *Score* Total do modelo de pontuação.

As estatísticas descritivas e correlações (Anexo H) foram calculadas utilizando as variáveis mencionadas acima e adicionalmente a *Cat6* (questões legais) como variável independente.

A regressão múltipla foi antecedida com a verificação dos pressupostos, por meio da aplicação do teste de multicolinearidade e do teste de heteroscedasticidade entre as variáveis independentes (ver Anexo I). A variável *Cat6* (Questões legais) foi excluída do modelo uma vez que o teste de multicolinearidade concluiu que existia uma relação linear do modelo com esta variável independente.

Através dos Anexos J, K e Quadro 4.4 é observável o resultado do modelo de regressão linear múltipla aplicado, nomeadamente, o resumo do modelo (Anexo J), a ANOVA (Anexo K) e a inferência estatística (Quadro 4.4).

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) mede a proporção de variação na variável dependente explicada pelos preditores incluídos no modelo, ou seja, o  $R^2$  demonstra a qualidade do ajuste de um modelo à variável que este pretende explicar (Zhang, 2016). Para o Modelo 1, este coeficiente é bastante significativo ( $R^2=0,991$ ) demonstrando que cerca de 99,1% da variação do total da pontuação dada pelos juízes é explicada pelas variáveis independentes utilizadas no modelo. O modelo de regressão linear utilizado revela uma forte capacidade explicativa da variação da qualidade ética a partir dos preditores utilizados.

Através do Quadro 4., é possível observar os coeficientes do modelo 1 da regressão linear múltipla e retirar conclusões sobre a influência de cada categoria na qualidade ética do código como um todo.

Quadro 4.4 – Regressão linear múltipla (Modelo 1)

| Modelo | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t     | Sig.  |       |
|--------|-------------------------------|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|
|        | B                             | Erro Erro | Beta                      |       |       |       |
| 1      | (Constante)                   | 1,695     | 2,402                     |       | 0,706 | 0,554 |
|        | Cat1                          | 1,746     | 0,291                     | 0,434 | 6,007 | 0,027 |
|        | Cat2                          | 1,857     | 0,888                     | 0,193 | 2,091 | 0,172 |
|        | Cat3                          | 1,095     | 0,177                     | 0,479 | 6,198 | 0,025 |
|        | Cat4                          | 1,140     | 0,119                     | 0,736 | 9,553 | 0,011 |
|        | Cat5                          | 0,261     | 0,290                     | 0,086 | 0,899 | 0,464 |

Fonte: Adaptado do output do IBM SPSS Statistics 27

a. Variável Dependente: ScoreTotal

Quanto à interpretação dos resultados, as variáveis independentes *Cat4* ( $\beta=0,736$ ,  $p\text{-value} = 0,011$ ) apresenta um valor robusto, pelo que contribui significativamente para a explicação da pontuação dada pelos juízes relativamente à qualidade ética percebida dos códigos analisados. A *Cat1* ( $\beta=0,434$ ,  $p\text{-value} = 0,027$ ) e a *Cat3* ( $\beta=0,479$ ,  $p\text{-value} = 0,025$ ) demonstram também que influenciam a qualidade ética.

A Categoria 4 (relação com os *stakeholders*) pode ser interpretada como o principal preditor da variável dependente, ou seja, os juízes consideram que a atenção dada pela empresa aos seus clientes,

acionistas, fornecedores, comunidade local e, por fim, ao desenvolvimento profissional e/ou pessoal dos colaboradores, é indicativo de uma maior qualidade ética. Essa qualidade ética percebida pelos juízes é também explicada pelo compromisso da gestão de topo, ou seja, os comportamentos e valores que a gestão de topo transparece à empresa e o apoio e participação dos mesmos no desenvolvimento do código de conduta, e a facilidade e tipo processos de denúncia que existem na empresa.

Os resultados obtidos neste estudo são consistentes com resultados reportados pelos autores Garegnani et al. (2015). Os autores analisaram os efeitos de diferentes preditores da qualidade ética, utilizando as mesmas categorias do presente estudo. Garegnani et al. (2015) concluíram que existia uma correlação positiva entre a dimensão de uma empresa e a qualidade ética e que as questões legais e a relação com os *stakeholders* se encontravam diretamente relacionada com esta relação. Ou seja, “as empresas de maior dimensão enfrentam frequentemente problemas legais mais complexos do que as empresas mais pequenas (por exemplo, casos de violações da legislação antitrust, suborno internacional, abuso de informação privilegiada ou escândalos financeiros). Os códigos de ética mais bem concebidos, juntamente com procedimentos de conformidade eficazes, podem desempenhar um papel vital na redução das responsabilidades indireta das empresas e evitar coimas e processos” (Garegnani et al., 2015, p.552). Relativamente à relação com os *stakeholders*, os autores verificaram que a gestão de topo das empresas de maior dimensão reconhece a importância da relação com as partes interessadas e que o código de conduta é uma ferramenta estratégica com o qual a empresa consegue ganhar a confiança dos *stakeholders* e da comunidade local.

De modo que a metodologia utilizada fosse similar a de Garegnani et al. (2015), o modelo de pontuação, criado com as médias das respostas dos juízes ao questionário, foi determinado numa escala de dez pontos (ver Quadro 4.5).

Por exemplo, no caso da empresa A, no modelo de pontuação inicial detinha uma média das respostas dos juízes A1 e A2 foi de 3,08 pontos em 5 pontos possíveis, extrapolada para uma escala de 10 dá uma média de 6,17 pontos.

Quadro 4.5 - Modelo de pontuação de 10 pontos

| Empresa | Média | $\sigma$ | Modelo de pontuação (mínimo 0; máximo 10) |
|---------|-------|----------|---|
| A       | 3,08  | 1,77     | 6,17                                      |
| B       | 3,17  | 2,43     | 6,33                                      |
| C       | 1,92  | 2,41     | 3,83                                      |
| D       | 2,58  | 2,11     | 5,17                                      |
| E       | 3,17  | 2,43     | 6,33                                      |
| F       | 2,75  | 2,43     | 5,50                                      |
| G       | 2,42  | 2,34     | 4,83                                      |
| H       | 2,67  | 1,49     | 5,33                                      |

Fonte: Adaptado do output do IBM SPSS Statistics 27

De seguida foi averiguado o resultado da seguinte hipótese:

H2: O ROE (Return on Equity) da empresa é o principal preditor da qualidade ética percebida dos códigos.

A hipótese foi testada através do modelo de pontuação criado com as médias das respostas dos juizes ao questionário numa escala de 10 pontos (variável dependente), com recurso a uma regressão linear múltipla. A regressão considerou como variáveis independentes o número de países onde a empresa opera (*Npaíses*), o número de vendas (*Vendas*), o Return On Equity (ROE) e a proporção das mulheres a trabalhar na empresa (*%Mulheres*) e como variável dependente a variável *TotalCats*.

O Anexo L apresenta as estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis independentes e a variável dependente.

De notar que a regressão linear múltipla foi antecedida com a verificação dos pressupostos, por meio da aplicação do teste de multicolinearidade e do teste de heteroscedasticidade entre as variáveis independentes (ver Anexo M).

Através do Anexo N, O e Quadro 4.6 são observáveis os resultados do modelo de regressão linear múltipla aplicado, nomeadamente, a qualidade dos modelos (Anexo N), a ANOVA (Anexo O) e a inferência estatística (Quadro 4.6).

Para o modelo em causa, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é bastante significativo ( $R^2=0,955$ ) demonstrando que cerca de 95,5% da variação do total da pontuação dada pelos juizes é explicada pelas variáveis independentes número de países, vendas, ROE e peso das mulheres na empresa. O modelo de regressão linear utilizado revela uma forte capacidade explicativa da variação da qualidade ética a partir dos preditores utilizados.

Através do Quadro 4.6 é possível observar os coeficientes do modelo 1 da regressão linear múltipla, do qual se pode começar por tirar conclusões sobre o principal preditor da qualidade ética dos códigos.

Quadro 4.6 - Regressão linear múltipla (Modelo 1)

| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t      | Sig.  |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|
|        |             | B                             | Erro Erro | Beta                      |        |       |
| 1      | (Constante) | 8,062                         | 0,541     |                           | 14,911 | 0,001 |
|        | Npaíses     | -0,049                        | 0,013     | -0,624                    | -3,791 | 0,032 |
|        | Vendas      | -2,133E-11                    | 0,000     | -0,499                    | -3,012 | 0,057 |
|        | ROE         | 0,467                         | 0,117     | 0,546                     | 3,993  | 0,028 |
|        | %Mulheres   | -2,126                        | 0,941     | -0,279                    | -2,260 | 0,109 |

Fonte: Adaptado do output do IBM SPSS Statistics 27

Quanto à interpretação dos resultados, a variável independente ROE ( $\beta = 0,546$ ,  $p\text{-value} = 0,028$ ) é o principal preditor económico da qualidade ética de um código de conduta. Em relação às variáveis

independentes *Vendas* ( $\beta = -0,499$ ,  $p\text{-value} = 0,057$ ) e o *Npaíses* ( $\beta = -0,624$ ,  $p\text{-value} = 0,032$ ) também são estatisticamente significativas, pelo que contribuem parcialmente para a explicação da pontuação dada pelos juízes relativamente à qualidade ética dos códigos analisados. Observa-se que tanto a variável independente *Npaíses* como a variável independente *Vendas* têm um Beta negativo, ou seja, uma relação negativa com a qualidade ética. Isto é, quando o número de países ou o número de vendas de uma empresa aumenta, a qualidade ética percebida do seu código de conduta diminui. A variável independente *ROE* tem uma relação positiva com a qualidade ética, ou seja, quando o ROE de uma empresa aumenta a qualidade ética do seu código também aumenta.

De forma a interpretar melhor estes resultados, é necessário perceber melhor o indicador económico ROE. O ROE (*Return on Equity*) é um indicador do desempenho financeiro de uma empresa e é calculado através da divisão do resultado líquido pelo capital próprio. Quanto maior for o valor do ROE, mais eficiente é a gestão de uma empresa a gerar rendimento e crescimento, a partir do seu financiamento em ações por parte dos seus *stakeholders*. Ou seja, pode-se concluir que uma empresa com um ROE elevado, que consegue gerar mais crescimento da empresa, tem em conta a implementação de um código de conduta com maior qualidade ética como estratégia para esse crescimento. Esta Hipótese 2 acaba por ir de encontro ao resultado obtido na Hipótese 1, uma vez que este preditor inclui uma boa relação com os *stakeholders* (acionistas) de uma empresa e que essa relação passa pela implementação de um código de conduta com qualidade ética.

Os resultados obtidos encontram-se de acordo com as conclusões de Garegnani et al (2015) que obtiveram resultados semelhantes em relação à mesma variável independente utilizada pelos autores no seu estudo. Os autores concluíram que “os acionistas têm influência dentro da empresa para que a mesma invista em códigos de ética de maior qualidade” (Garegnani et al., 2015, p. 551).

#### 4.3 Análise dos resultados dos padrões morais universais

A segunda parte seguiu uma metodologia qualitativa.

Como explicado na Revisão da Literatura, o questionário teve por base a tese de Schwartz (2002) que afirmou que os padrões morais universais (Confiança, Respeito, Responsabilidade, Justiça, Cuidado e Cidadania) são um conjunto de padrões utilizados como base normativa para a construção do código de ética, isto é, a qualidade ética de um código de conduta é demonstrada através da presença de todos estes padrões. Para além disso, aferiu-se o padrão moral universal mais preditor de todos os restantes.

Quanto à recolha de dados através de entrevistas realizadas a colaboradores das empresas presentes no estudo, dois de cada organização, é observável nos Anexo P e Anexo Q os resultados e as estatísticas descritivas dos dados reunidos do quarto bloco temático do guião, respetivamente.

A média dos resultados por padrão moral universal e por empresa obtidos no bloco temático D e a síntese das médias obtidas por empresa encontram-se no Quadro 4.7 e Quadro 4.8.

Quadro 4.7 – Média dos resultados por padrão moral universal e por empresa

| Valores          | Média | A    | B     | C     | D    | E     | F     | G    | H     |
|------------------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Confiança        | 8,31  | 6,00 | 10,00 | 5,50  | 7,50 | 9,50  | 10,00 | 8,00 | 10,00 |
| Respeito         | 9,19  | 8,00 | 9,50  | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 8,50 | 9,50  |
| Responsabilidade | 9,06  | 7,50 | 10,00 | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 8,50  | 9,50 | 9,00  |
| Justiça          | 7,94  | 6,00 | 9,50  | 9,50  | 8,00 | 10,00 | 7,00  | 6,50 | 7,50  |
| Cuidado          | 7,94  | 7,00 | 8,50  | 8,50  | 6,00 | 10,00 | 9,00  | 6,50 | 8,50  |
| Cidadania        | 8,50  | 8,50 | 8,00  | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 9,50  | 6,50 | 7,50  |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

Quadro 4.8 – Síntese das médias obtidas por empresa

| Empresas com maior pontuação | Empresas com menor pontuação |
|------------------------------|------------------------------|
| B, F e H                     | C                            |
| C, E e F                     | A e D                        |
| B, C e E                     | A                            |
| E                            | A                            |
| E                            | D                            |
| C e E                        | G                            |

Fonte: Elaboração própria

Através do Quadro 4.7, pode-se concluir por empresa qual o padrão moral universal com maior nos códigos de conduta de cada empresa. O valor Confiança é destacado pelos colaboradores da empresa B, F e H com uma média de pontuação dada pelos mesmos de 10 pontos. Quanto ao valor Respeito, destacam-se as empresas C, E e F com uma pontuação média de 10 pontos, sendo que as restantes empresas apresentam uma pontuação moderada relativamente a este padrão. Já o valor Responsabilidade, destacam-se as empresas B, C e E novamente com uma média de 10 pontos cada uma. Os colaboradores da empresa E foram os que classificaram o valor Justiça com a melhor média de 10 valores. Quanto ao valores Cuidado, a empresa E apresenta uma média de 10 pontos. Por último, o padrão Cidadania é demonstrado pelos colaboradores das empresas C e E como totalmente descrito nos códigos das respetivas empresas.

Quanto à média total por padrão moral universal (Quadro 4.7), de notar que o padrão Respeito é o padrão que apresenta a melhor média de pontuação (9,19 valores) dada pelos colaboradores de cada empresa quanto à presença do mesmo nos códigos, ou seja, os colaboradores entrevistados, no geral, reconhecem que este valor se encontra quase totalmente descrito nos códigos.

Alguns entrevistados referiram também que nem todos os padrões morais universais surgiam de forma igual, ou seja, existem valores mais explícitos e facilmente detetáveis nos códigos que outros como o valor do Respeito, Responsabilidade e Cidadania.

O valor Respeito segue o princípio de respeitar os direitos de todos e, por isso, é o padrão que tem o principal impacto nos utilizadores do código e nas pessoas que são diretamente influenciadas pelo código, uma vez que a dignidade dos mesmos só pode ser respeitada se estes forem envolvidos no processo (Schwartz, 2002).

Adicionalmente, foram analisados qualitativamente os resultados do quinto bloco temático do guião da entrevista, na medida em que Schwartz (2002) afirma que os códigos de conduta devem apresentar os padrões morais universais analisados anteriormente, mas também devem ter presentes “os mínimos morais” explicados anteriormente na revisão da literatura e avaliados pelos colaboradores neste bloco.

#### 4.4 Análise dos resultados das dimensões do conteúdo

Através da análise do bloco temático D da entrevista realizada foi possível analisar os resultados das dimensões do conteúdo.

Através do Anexo R e Anexo S é possível observar os resultados e as estatísticas descritivas dos dados reunidos do quinto bloco temático do guião, respetivamente.

Através do Quadro 4 do Anexo S, pode-se concluir por empresa qual a dimensão do conteúdo com maior e menor peso considerada nos códigos de conduta de cada empresa, segundo os entrevistados. A dimensão do conteúdo relativa à inclusão de todos os padrões morais universais, analisados anteriormente, e das obrigações das empresas com os seus *stakeholders* destacam-se pelos colaboradores de forma positiva. Uma vez que a questão foi colocada aos colaboradores de forma a responderem diretamente “Sim” ou “Não”, foi considerado uma pontuação de 10 pontos (Sim) e de 0 pontos (Não). Quanto à pergunta acerca da conformidade do código com os valores questionados anteriormente, apenas os colaboradores da empresa C destacaram esta dimensão, com uma média total de 10 pontos. Relativamente à priorização dos valores mencionados durante a entrevista e a dissertação até agora, as empresas C, E e H destacam-se com uma média de 9,5 pontos cada uma. Os colaboradores da empresa G foram os que apresentaram uma maior consideração sobre o facto das implicações/consequências sobre desobedecer a um dos valores se encontram bem explícitos no código da empresa com uma média de 10 valores. A empresa C destaca-se na argumentação do código e acessibilidade dos padrões mínimos serem alcançáveis de serem praticados com uma pontuação de 9,5 e 10 valores, respetivamente, nestas duas dimensões do conteúdo. Os colaboradores da empresa H atentam que a linguagem expressa no código é de fácil compreensão.

O Quadro 5 do Anexo S apresenta as estatísticas descritivas dos resultados obtidos nas entrevistas neste bloco temático por dimensão do conteúdo. Quanto à média total por dimensão do conteúdo de notar que a inclusão dos padrões morais universais e as obrigações com os *stakeholders* são as dimensões que apresentam a melhor média de pontuação (10 valores) dada pelos colaboradores de cada empresa, ao contrário da dimensão do conteúdo relativa à questão das implicações/consequências no caso de um colaborador desobedecer a um dos valores referidos anteriormente se encontram explícitas com uma pontuação média de 7,25 pontos. Apesar dessas implicações estarem descritas nos códigos das empresas incluídas neste estudo, todos os colaboradores entrevistados de empresas diferentes dizem nunca ter utilizado ou nunca souberam de algum caso que estas implicações foram praticadas. Esta média reflete isso mesmo, esta dimensão é considerada mais teórica, ou seja, está descrita no código e não tão prática e isso resulta num menor conhecimento sobre esta área por parte dos colaboradores.

A inclusão dos padrões morais universais é uma das dimensões que apresenta maior consenso entre os entrevistados, uma vez que todos responderam que o código da sua empresa apresentam esses valores.

Relativamente à priorização dos padrões morais universais no código, os resultados foram bastante razoáveis considerando uma escala de 1 a 10, a resposta dos entrevistados das diferentes empresas resultou numa média de 8,38. Esta dimensão pode ser um aspeto a melhorar, alguns entrevistados ressaltaram que a priorização destes padrões acontece tanto no código como no dia-a-dia na parte mais administrativa e funcional da empresa mas não tanto naquilo que é o quotidiano dos colaboradores que trabalham mais na parte operacional da empresa como em lojas. Ou seja, naquilo que é a empresa como um todo estes padrões são priorizados e seguidos, mas se olharmos para as pessoas que personalizam a empresa no terreno mais diretamente com a comunidade isso já não acontece na totalidade.

A dimensão do conteúdo relativa ao facto dos valores mencionados durante a investigação como mais importantes para Schwartz (2002) num código serem alcançáveis, a média é bastante boa apresentando um resultado de 9,25. A ressalva feita pelos entrevistados foi que os padrões morais universais são alcançáveis, mas não na sua plenitude, uma vez que há sempre espaço para melhor naquilo que é praticar estes valores.

Todas as dimensões do conteúdo encontram-se presentes no códigos das empresas incluídas no estudo e todas apresentam médias acima dos 7 valores, o que é bastante razoável para concluir que as dimensões do conteúdo são preditores da qualidade ética de um código.

Para finalizar esta discussão dos resultados, é necessário destacar algumas afirmações acerca do código de conduta aplicado no dia-a-dia dos colaboradores de uma empresa. O colaborador 1 entrevistado da empresa C referiu que “o código é de consulta a todas as pessoas, na minha perspetiva

temos um caminho a percorrer e a fazer naquilo que é ser vivido a 100% e que todos os colaboradores realmente conheçam e que vejam que o código de conduta e que toda a gente saiba o que é o código de conduta. Este está disponível, mas daí até que toda a gente o conheça ainda considero que também existe um caminho a fazer. Por isso, apesar dos colaboradores poderem não conhecer a 100% o código, eles conhecem os valores sobre os quais nós nos regemos”. O colaborador 1 entrevistado da empresa E ainda referiu que “Acho que é interessante que os códigos são sistemas vivos, eles próprios vão-se alimentando daquilo que é o enquadramento legal a nível nacional e depois a nível internacional. Eu tenho conhecimento do primeiro código da empresa em 2006 e acho muito interessante a evolução que a empresa tem feito a esse nível. Os colaboradores desde o início quando vêm trabalhar com a empresa têm de assinar o documento, tal como um fornecedor, claro que isto depois obriga a um nível de monitorização, de *report* também internacional e nacional, cada vez canais mais objetivos que ajudam a identificar as práticas que não estão em coerência com o código. Mas ainda assim, o facto de sermos uma empresa de grande dimensão, faz com que tenhamos de visitar o código, criar formações, criar mecanismos de sensibilização. É muito interessante, poder assistir com aquilo que é um documento que muitas vezes é meramente ditas normas, princípios e valores, mas depois a sua aplicação no dia-a-dia é muito exigente e complicada garantir que qualquer colaborador, independentemente da função e do local, consegue concretizar aquilo que está escrito.”

Estas afirmações permitem concluir também que apesar dos códigos de conduta no setor do retalho em Portugal apresentarem qualidade ética naquilo que é o código de conduta na teoria e escrito, ainda há um longo caminho para ser posto totalmente em prática na empresa como um todo.

No Quadro 4.9 encontra-se o quadro síntese das hipóteses testadas no Capítulo 4 e o seu resultado.

Quadro 4.9 – Resultados das hipóteses estudadas

| H | Hipótese   | Resultado              |
|---|--|------------------------|
| 1 | <i>A relação com as partes interessadas (Categoria 4) é o principal preditor da qualidade ética percebida dos códigos.</i> | Parcialmente suportada |
| 2 | <i>O ROE (Return on Equity) da empresa opera é o principal preditor da qualidade ética percebida dos códigos.</i>          | Parcialmente suportada |

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações

### 5.1 Conclusões Gerais

O principal objetivo da dissertação era entender e analisar o efeito de alguns preditores da qualidade ética podiam ter sobre a qualidade ética dos códigos de conduta das empresas do setor do retalho em Portugal incluídas neste estudo.

A metodologia utilizada neste estudo tem potencial e permitiu através dos resultados obtidos e das variáveis utilizadas tirar conclusões sobre a qualidade ética dos códigos. Nomeadamente a perceção, por parte, dos juízes de que nenhum dos códigos avaliados alcançou o nível de qualidade excelente.

A relação das empresas com as partes interessadas mostrou ser preditor da qualidade ética dos códigos de conduta. Concluiu-se que a atenção dada pela empresa aos seus clientes, acionistas, fornecedores, comunidade local e, por fim, ao desenvolvimento profissional e/ou pessoal dos colaboradores, é indicativo de uma maior qualidade ética. Em termos práticos, a gestão de topo das empresas de maior dimensão reconhece a importância da relação com as partes interessadas e que o código de conduta é uma ferramenta estratégica com o qual a empresa consegue ganhar a confiança dos seus *stakeholders* e comunidade local. Adicionalmente, o compromisso da gestão de topo, ou seja, os comportamentos e valores que a gestão de topo transparece à empresa e o apoio e participação dos mesmos no desenvolvimento do código de conduta, e a facilidade e tipo processos de denúncia que existem na empresa influencia a qualidade ética de um código de conduta.

O ROE (Retur non Equity) da empresa é preditor da qualidade ética percecionada dos códigos. Esta variável independente apresenta uma relação positiva com a qualidade ética, ou seja, quanto mais elevado o ROE de uma empresa for, a perceção da qualidade do código de conduta é mais elevada, eventualmente pelos cuidados no desenho e implementação dos seu código ou pela importância que os acionistas atribuem ao comportamento ético em contexto empresarial (Garegnani et al., 2015).

Por sua vez, concluiu-se que o padrão moral universal com mais impacto na qualidade ética dos códigos de conduta é o valor Respeito. Este valor, tem um impacto direto nos colaboradores da empresa uma vez que a dignidade, o envolvimento dos mesmos e a criação de uma relação com base neste valor é procurada pelos colaboradores ativamente (Schwartz, 2002).

Relativamente às dimensões do conteúdo mencionadas por Schwartz (2002), concluiu-se que todos os códigos das empresas incluídas neste estudo apresentam estas dimensões de forma razoável e homogénea. Através de alguns comentários referidos pelos colaboradores nas entrevistas, foi possível concluir que todos os códigos de conduta no setor do retalho em Portugal apresentam qualidade ética suficiente, ainda que haja um longo caminho pela frente no que toca ao praticado por todos os colaboradores das empresas. Este desfecho está de acordo com Schwartz (2002), que

concluiu que uma empresa verdadeiramente ética surge quando se verifica a implementação prática do código, isto é, das políticas, processos, programas, estruturas, sistemas e objetivos que refletem o código. Para além disso, o mero cumprimento do código de conduta das empresas não implica nem garante que os colaboradores ou a empresa no seu todo acabe por atuar de forma ética, apenas quando o comportamento efetivo ocorre é que se pode proceder a uma avaliação ética da empresa (Schwartz, 2002).

## 5.2 Limitações do Estudo

É necessário ter em conta algumas limitações do presente estudo.

A primeira limitação foca-se na natureza do estudo. Os estudos baseados numa metodologia quantitativa com uma amostra por conveniência, inviabiliza a possibilidade de os resultados obtidos serem generalizáveis para o resto da população, uma vez que a amostra de entrevistados não é aleatória nem representativa da população dos colaboradores das empresas retalhistas portuguesas.

A segunda limitação prende-se na saturação dos juízes no preenchimento do questionário utilizado neste estudo. A cada juiz participante foi pedido que lesse dois códigos de conduta completos e preenchesse o questionário com cerca de 30 perguntas, isto tornou difícil encontrar juízes que quisessem voluntariamente participar.

A terceira limitação relaciona-se com a anterior, existe a falta de algum tipo de incentivo que facilite a procura de juízes participantes. A falta do mesmo pode levar a que alguns juízes tenham preenchido o questionário sem muito detalhe e atenção.

A quarta limitação deriva das características e número de juízes participantes. O número de juízes é reduzido e apenas integrou participantes de uma faixa etária (25-30 anos), o que naturalmente não representa a população em geral e poderá ter restringido a amplitude de julgamento.

A quinta limitação compreende a imprópria influência externa no preenchimento do questionário por parte dos juízes. Os códigos foram apresentados aos juízes de forma anónima para não contaminar os resultados, mas não é garantido enviesamento das respostas ou julgamento prévio de algum juiz que conhecesse o código.

A sexta limitação prende-se com a amostra de colaboradores participantes nas entrevistas. Para além do número de colaboradores participantes ser pequeno, apenas 16 entrevistados, todos pertencem á mesma categoria profissional, o que é bastante limitativo para concluir resultados sobre a qualidade ética.

A sétima limitação deve-se ao número da amostra de empresas incluídas no presente estudo. Apesar das empresas escolhidas representarem grande parte do setor do retalho em Portugal, a amostra apenas contou com 8 empresas deste setor. Este número é bastante reduzido e não representativo do setor do retalho.

A sétima limitação prende-se com o próprio instrumento do estudo, o guião da entrevista realizada aos colaboradores das empresas retalhistas portuguesas. A entrevista realizada foi bastante longa, o que poderá ter originado efeitos de exaustão por parte dos colaboradores, provocando que os participantes deixassem de dar os seus *inputs* e desenvolvessem a sua opinião acerca do código.

### 5.3 Impactos para a Gestão

Com a realização do estudo, é possível perceber que as empresas retalhistas portuguesas ainda têm um longo caminho pela frente no que toca ao sentido prático do código. O mesmo foi referido por um colaborador durante a entrevista que o código de conduta apesar de estar disponível para todos os colaboradores da empresa ainda não é posto em prática a 100% por todos.

É necessário ter em conta que apesar de uma empresa ter um código de conduta como instrumento, o impacto direto nos seus colaboradores não é garantido. O código tem de representar mais que uma decisão estratégica e que um instrumento teórico dentro de uma empresa. Este deveria ser incutido no início e ao longo de todo o processo do colaborador na empresa, através de formações, ações sociais, um bom canal de denúncia, entre outras iniciativas.

Outro aspeto importante prende-se na diferença da perceção da qualidade ética de um código entre os diferentes *stakeholders*. Para além do código de conduta, a empresa deveria promover práticas entre os seus *stakeholders*, por exemplo, através de iniciativas de loja que promovesse comportamentos éticos.

Adicionalmente, tendo em conta os resultados obtidos no estudo acerca da influência negativa do número de países onde uma empresa opera na qualidade ética dos códigos. De forma a combater esta influência, a empresa deveria ter em consideração as diferenças culturais existentes nos diferentes países onde opera e adaptar o seu código de conduta a cada um deles.

### 5.4 Investigação Futura

Tendo em conta as limitações do estudo referidas anteriormente, é necessário ter em consideração algumas recomendações para uma investigação futura.

A primeira recomendação passa por aumentar a amostra, quer o número de juizes, o número de entrevistados e o número de empresas incluídas neste estudo. Desta forma a amostra seria mais representativa da população geral e os resultados obtidos seriam mais generalizáveis e concretos.

A segunda recomendação seria incluir algum tipo de incentivo. Assim, facilitaria no preenchimento do questionário e nas respostas às entrevistas e obteríamos resultados mais fiáveis e detalhados.

Relativamente à terceira recomendação, seria interessante incluir influências externas no questionário realizado aos juizes. Desta forma, seria aliciante compreender como é que a perceção de cada empresa, por parte dos participantes, influenciaria os resultados obtidos.

A quarta recomendação prende-se com a amostra de colaboradores participantes nas entrevistas. Em investigações futuras seria interessante estender a entrevista realizada a outros *stakeholders* como clientes e incluir a perceção dos mesmos acerca da qualidade ética dos códigos de conduta.

A quinta recomendação seria elaborar um estudo comparativo entre duas grandes empresas retalhistas incluindo perceções de categorias profissionais diferentes.

Por fim, a última recomendação seria alargar o estudo para outros setores empresariais.

## Referências

- Alfaro, Y. (2018). Effect of Business Ethics for Business Success. *Talent Development & Excellence*, 10(2), 13-19.
- Alrubaiee, L. (2012). Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 7–25. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n1p7>
- Anghel-Ilcu, E. R. (2014). A theoretical model of code of ethics conceptualized from companies' public disclosures on ethics. *Accounting and Management Information Systems*, 13, 111-158.
- Anzola, M. (2011). The Reconciliation Project: Separation and Integration in Business Ethics Research. *Journal of Business Ethics*, 99, 19-36. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0746-8>
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 14(3), 6-17. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.2>
- Baker, M. B. (2007). Promises and Platitudes: Toward A New 21st Century Paradigm for Corporate Codes of Conduct. *Connecticut Journal of International Law*, 23, 123-163.
- Bart, C., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19-35. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005404>
- Bench-Capon, T. (2020). Ethical approaches and autonomous systems. *Artificial Intelligence*, 281, 103239. <https://doi.org/10.1016/j.artint.2020.103239>
- Biong, H., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2010). The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 97, 341-363. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0523-0>
- Bose, U. (2012). An ethical framework in information systems decision making using normative theories of business ethics. *Ethics Inf Technol*, 14, 17-26. <https://doi.org/10.1007/s10676-011-9283-5>
- Brunk, K.H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions – A consumer perspective of corporate ethic. *Journal of Business Research*, 63, 255-262. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.011>
- Buchholz, R. (1995). *Business Environment and Public Policy* (4<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Carroll, A., Brown, J., & Buchholtz A. (2016). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (10<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Chua, F., & Rahman, A. (2011). Institutional Pressures and Ethical Reckoning by Business Corporations. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 307-329. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0551-9>
- Cohen, J. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70, 213-220. <https://doi.org/10.1037/h0026256>
- Collins, D. (2004). Five Levees for Improving Ethical Performance. *Strategic Finance*, 88, 19–21.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford University Press.
- Dabija, DC., Postelnicu, C., & Dinu, V. (2018). *Cross-Generational Investigation of Ethics and Sustainability. Insights from Romanian Retailing*. Em: Idowu, S., Sitnikov, C., Simino, D., Bocean, C. (eds) *Current Issues in Corporate Social Responsibility. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cahm. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70449-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70449-4_10)
- Diallo, M. F., & Lambey-Checchin, C. (2017). Consumer's Perceptions of Retail Business Ethics and Loyalty to the Retailer: The Moderating Role of Social Discount Practices. *Journal of Business Ethics*, 141, 435-449. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2663-8>
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410210749>
- Erhard, W., Jensen, M., & Zaffron, S. (2009). Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality. *Harvard business School NOM Working Paper*

- Erwin, P.M. (2011). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, 99, 535-548. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0667-y>
- Fonseca, R., & Silva, R. Acordo inter-juizes: O caso do coeficiente kappa. *Laboratório de Psicologia*, 5(1), 81-90. <https://doi.org/10.14417/lp.759>
- Galavielle, J. (2004). Business Ethics is a Matter of Good Conduct and of Good Conscience?. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 9-16. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039396.22731.a1>
- Garegnani, G., Merlotti, E., & Russo, A. (2015). Scoring Firms' Codes of Ethics: An Explorative Study of Quality Drivers. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 541-557. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1968-8>
- Ghanshyam, S.S. & Vasantha, S. K. (2021). Dealing with Multicollinearity Problem in Analysis of Side Friction Characteristics Under Urban Heterogeneous Traffic Conditions. *Arabian Journal of Science & Engineering*, 46(11), 10739-10755. <https://doi.org/10.1007/s13369-020-05213-y>
- Hasnas, J. (1998). The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19-42. <https://doi.org/10.2307/3857520>
- Hobbes, T. (1946). *Leviathan: or. The matter, forme and power of a commonwealth, ecclesiastical and civil.* (M. Oakeshott. Ed.). Oxford, England: Blackwell. (Obra original publicada em 1651)
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophic ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Idowu, S.O., Capaldi, N., Fifka, M.S., Zu, L., & Schmidpeter, R. (Eds). (2015). *Dictionary of Corporate Social Responsibility: CSR, Sustainability, Ethics and Governance.* Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10536-9>
- Jain, B. (2020). Business Decisions and Attitudes Towards Business Ethics of Traders in Nepal. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 9(2), 17-26.
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132, 415-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Kaptein, M., & Bons, F. (2014). *The Business Codes of the Fortune Global 200.* [White paper]. KPMG Advisory N.V. <http://www.ethicsmanagement.info/content/The%20Business%20codes%20of%20the%20Fortune%20Global%20200.pdf>
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Kayaci, M. (2021). The Role of Ethical Behavior Guidelines and Ethics Training on the Institutionalization of Ethics: A Study in Public Institutions. *Turkish Journal of Business Ethics*, 14(1), 1-26. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.1.0175>
- Keller-Krawczyk, L. (2010). Is Business Ethics Possible and Necessary?. *Economics & Sociology*, 3(1), 133-142. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2010/3-1/13>
- L'Etang, J. (1992). A Kantian Approach to Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 737-744. <https://doi.org/10.1007/BF00872305>
- Locke, J. (1948). *The second treatise of civil government and a letter concerning toleration.* (J. W. Gough. Ed.). Oxford. England: Blackwell. (Obra original publicada em 1690).
- Matos, D. (2014). Confiabilidade e concordância entre juizes: aplicações na área educacional. *Estudos em Avaliação Educacional*, 25(59), 298-324. <https://doi.org/10.18222/eae255920142750>
- McHugh, M. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia Medica*, 22(3), 276-282. <https://doi.org/10.11613/bm.2012.031>
- Onyambu, S.G. (2013). *Organizational Culture Change at Kenya Power and Lighting Company Limited.* [Master of Business Administration Project]. University of Nairobi.
- Parmar, B., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Purnell, A.C, Colle, S.D. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>

- Pelikánová, R. M., MacGregor, R. K., & Černek, M. (2021). New trend in codes of ethics: Czech business ethics preferences by the dawn of COVID-19. *Oeconomia Copernicana*, 12(4), 973-1009. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.032>
- Plato. (1968) *The republic: Book I.* (A. Bloom, Ed.). New York: Basic Books.
- Popescu, A. (2016). In Brief: Pros and Cons of Corporate Codes of Conduct. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 5(9), 125-130. <http://www.jstor.org/stable/41476216>
- Raiborn, C. A., & Payne, D. (1990). Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum. *Journal of Business Ethics*, 9, 879-889. <https://doi.org/10.1007/BF00382911>
- Raju, G.S. (2019). Collision of Unethical Practices on Business Environment. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2), 1846-1848. <https://doi.org/10.35940/ijrte.A1015.078219>
- Ramesh, P., & Gupte, A. (2009). *Suggested guidelines for writing a code of ethics/conduct.* [White paper]. Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Board%20of%20Director/s/in-gc-suggested-guidelines-for-writing-a-code-of-conduct-noexp.pdf>
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice.* Harvard University Press.
- Rede Portuguesa de Responsabilidade Social das Organizações (RSOpt). (2016). *Códigos de Conduta e de Ética: vantagens e benefícios para a organização.* [Brochure]. [https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/folheto-codigo-etica-e-conduta\\_vantagens-e-beneficios-para-a-organizacao-versao-online.aspx](https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/folheto-codigo-etica-e-conduta_vantagens-e-beneficios-para-a-organizacao-versao-online.aspx)
- Robin, D., Giallourakis, M., David, F. R., & Moritz, T. E. (1989). A Different Look at Codes of Ethics. *Business Horizons*, 32(1), 66-73. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(89\)90028-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(89)90028-1)
- Rousseau, J. J. (1969). *Oeuvres complètes.* (Vols. 1- 4). Paris: Librairie Gallimard. (Obra original publicada em 1762)
- Sahu, H. (2016). A Descriptive study on business ethics. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(9), 35-38.
- Scherer, A., & Smid, M. (2000). The Downward Spiral and the U.S. Model Business Principles - Why MNEs Should Take Responsibility for the Improvement of World-Wide Social and Environmental Conditions. *Management International Review*, 40(4), 351-371.
- Schuster, C. (2004). A note on the interpretation of weighted kappa and its relations to other rater agreement statistics for metric scales. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 243-253. <https://doi.org/10.1177/0013164403260197>
- Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 27-43. <https://doi.org/10.1023/A:1021393904930>
- Schwartz, M. S. (2005). Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1/2), 27-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2>
- Sexty, R. (2020). *Canadian business and society: Ethics and responsibilities* (5<sup>o</sup> ed.). McGraw-Hill Ryerson. <https://www.mheducation.ca/canadian-business-society-ethics-responsibilities-and-sustainability-9781260065916-can-group#tab-label-product-description-title>
- Sharma, B. R., & Sharma, R. D. (2014). Exploring the Impact of Retailing Ethics on Customer Satisfaction. *Metamorphosis*, 13(2), 13-21. <https://doi.org/10.1177/0972622520140204>
- Silva, R. R., dos Santos, R. C., Sousa, A. M., Khatib, S. F., & Orso, L. É. (2021). Code of Ethics and Conduct in the Light of Corporate Governance: The Stakeholders' Perspective. *Brazilian Journal of Management*, 14(2), 405-422. <https://doi.org/10.5902/1983465954702>
- Singh, C., & Prasad, M. (2017). Code of Ethics in an Organisation. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 6(5), 138-142.
- Soproni, L. (2009). Ethics in International Business. *Annals of University of Oradea - International Relations & European Studies*, 1, 126-138. <https://ssrn.com/abstract=2226494>
- Spence, L. J., & Lozano, J. F. (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 43-53. <https://doi.org/10.1023/A:1006417425446>

- Starr, W. C. (1983). Codes of Ethics - Towards a Rule-Utilitarian Justification. *Journal of Business Ethics*, 2(2), 99-106. <https://doi.org/10.1007/BF00381700>
- Stevens, B. (2007). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78, 601-609. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9370-z>
- Stevens, L. (2022). Ethics in Business: Why ethical businesses are more profitable. *HCM Sales, Marketing & Alliance*, 21(7), 25-27.
- Stohl, C., Stohl, M., & Popova, L. (2009). A New Generation of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 607-622. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0064-6>
- Svensson, G., & Wood, G. (2008). A Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 77, 303-322. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9351-2>
- Tele, C.C, Gachunga, H. (2019). Determinants of Strategic Plans Implementation in the Energy Section: a Case of Geothermal Development Company. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 594-614. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v6i2.1128>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2013). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. Hoboken (6<sup>o</sup> ed.). Wiley.
- Urbany, J. (2005). Inspiration and Cynicism in Value Statements. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 169-182. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0188-2>
- Walsh, J. PhD (2022). Social responsibility. *Salem Press Encyclopedia*.
- Westhuizen, W. (2021). Code of Conduct: Obtaining ethical awareness and tax compliance. *Accountancy SA*, 134-135. <https://www.proquest.com/trade-journals/code-conduct-obtaining-ethical-awareness-tax/docview/2583612273/se-2?accountid=38384>
- Yallop, A.C (2012). The Use and Effectiveness of Codes of Ethics – A Literature Review. *Proceedings of the International Conference Marketing – from Information to Decision*, 5, 502-514.
- Yu, X. (2008). Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 513-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9521-2>
- Zhang, D. (2016). A Coefficient of Determination for Generalized Linear Models. *The American Statistician*, 71(4), 310-316. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1256839>

## Anexos

### Anexo A – Caracterização dos juízes

| Juízes | Empresas avaliadas | Sexo | Idade | Nível de formação | Ocupação profissional |
|--------|--------------------|------|-------|-------------------|-----------------------|
| Juíz 1 | A, B e C           | F    | 22    | Licenciatura      | A trabalhar           |
| Juíz 2 |                    | F    | 26    | Mestrado          | A trabalhar           |
| Juíz 3 | E, H e G           | F    | 24    | Licenciatura      | A trabalhar           |
| Juíz 4 |                    | F    | 62    | Licenciatura      | A trabalhar           |
| Juíz 5 | D e F              | M    | 26    | Mestrado          | A trabalhar           |
| Juíz 6 |                    | M    | 25    | Licenciatura      | A trabalhar           |

Fonte: Elaboração própria

### Anexo B – Caracterização dos entrevistados

| Entrevistados | Sexo | Departamento                    | Tempo na empresa |
|---------------|------|---------------------------------|------------------|
| Empresa A     |      |                                 |                  |
| A1            | F    | Comunicação interna             | 3                |
| A2            | F    | Comunicação interna             | 3                |
| Empresa B     |      |                                 |                  |
| B1            | M    | Marketing e Comunicação         | 4                |
| B2            | M    | Sales                           | 3                |
| Empresa C     |      |                                 |                  |
| C1            | F    | Recursos Humanos                | 4                |
| C2            | M    | Ética e Responsabilidade Social | 3                |
| Empresa D     |      |                                 |                  |
| D1            | F    | Recursos Humanos                | 2                |
| D2            | M    | Sales                           | 4                |
| Empresa E     |      |                                 |                  |
| E1            | F    | Recursos Humanos                | 4                |
| E2            | M    | Ética e Responsabilidade Social | 4                |
| Empresa F     |      |                                 |                  |
| F1            | F    | Recursos Humanos                | 3                |
| F2            | M    | Recursos Humanos                | 2                |
| Empresa G     |      |                                 |                  |
| G1            | M    | Sales                           | 3                |
| G2            | M    | Recursos Humanos                | 3                |
| Empresa H     |      |                                 |                  |
| H1            | M    | Ética e Responsabilidade Social | 3                |
| H2            | F    | Recursos Humanos                | 4                |

Anexo C – Caracterização das empresas do estudo

| Empresas | Setor   | Operam em Portugal? | Nº de países em que operam | Nº de colaboradores | Nº de processos AdC ao longo dos anos (2001 - Atualmente) |
|----------|---------|---------------------|----------------------------|---------------------|---|
| A        | Retalho | Sim                 | 3                          | 131.094,00          | 3   |
| B        | Retalho | Sim                 | 62                         | 62.329,00           | 2   |
| C        | Retalho | Sim                 | 32                         | 223.327,00          | 0   |
| D        | Retalho | Sim                 | 25                         | 95.141,00           | 0   |
| E        | Retalho | Sim                 | 16                         | 180.560,00          | 12  |
| F        | Retalho | Sim                 | 19                         | 71.404,00           | 1   |
| G        | Retalho | Sim                 | 9                          | 86.000,00           | 0   |
| H        | Retalho | Sim                 | 4                          | 33.423,00           | 1   |

Anexo D– Questionário qualidade ética proposto por Garegnani et al. (2015)

| Categorias                                     | Item  | 0 | 1 |
|--|---|---|---|
| 1. Compromisso da gestão de topo/administração | Os valores corporativos foram definidos pelos gestores de topo?                             |   |   |
|  | O código recomenda comportamentos em vez de enunciar proibições?                            |   |   |
|  | A carta de apresentação é assinada pela gestão de topo?                                     |   |   |
|  | O código enuncia algum tipo de apoio da gestão para a circulação e divulgação do documento? |   |   |
|  | O código cita revisões do código de ética?  |   |   |
| 2. Estilo e disponibilidade                    | No código existem tabelas de conteúdos?   |   |   |
|  | No código encontra-se presente exemplos e FAQs (questões frequentes)?                       |   |   |
|  | O código expressa um estilo de escrita direto?  |   |   |
|  | O código utiliza uma voz ativa?   |   |   |
|  | O código é de fácil compreensão?  |   |   |
| 3. Denúncia                                    | Existe garantia de anonimato para os denunciantes?  |   |   |
|  | Apresenta e descreve procedimentos formais de notificação de denúncias?                     |   |   |
|  | Existe algum tipo de proteção dos denunciantes contra possíveis atos de retaliação?         |   |   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | Há alguma secção do código que informa como fazer uma denúncia?                                |  |  |
|   | Existem diferentes mecanismos de denúncia? (intranet, linha telefónica, entre outros.)         |  |  |
| 4. Relação com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) | O código expressa atenção ao desenvolvimento profissional e/ou pessoal dos colaboradores?      |  |  |
|   | Existe uma parte específica do código dedicada aos clientes?                                   |  |  |
|   | Existe uma parte específica do código dedicada aos acionistas?                                 |  |  |
|   | Existe uma parte específica do código dedicada aos fornecedores?                               |  |  |
|   | Existe uma parte específica do código dedicada à comunidade local?                             |  |  |
| 5. Procedimentos de conformidade                              | O código enuncia informação relativa a políticas de anti suborno?                              |  |  |
|   | O código enuncia informação relativa a políticas de conflitos de interesses?                   |  |  |
|   | Existe um sistema de controlo interno de apoio ao código de ética?                             |  |  |
|   | No código encontra-se enunciado que tipos de sanções existem por infrações ao código de ética? |  |  |
|   | Existe algum tipo de serviço de aconselhamento?  |  |  |
| 6. Questões legais  | O código expressa preocupação com a proteção de dados e informações pessoais?                  |  |  |
|   | O código expressa preocupação com a igualdade e diversidade?                                   |  |  |
|   | O código expressa preocupação com o ser um bom cidadão e com o cumprimento da lei?             |  |  |
|   | O código expressa preocupação com a proteção do ambiente?                                      |  |  |
|   | O código expressa preocupação com a transparência e exatidão da informação financeira?         |  |  |

Fonte: Elaboração própria

Anexo E – Guião da entrevista

| Bloco temático  | Questões  |
|---|---|
| A - Introdução  |   |
| B – Conhecimento do código  | 1. De 1 a 10 qual é o seu grau de conhecimento com o código de conduta/ética da sua empresa?  |
|   | 2. De 1 a 10 quanto é que considera que os restantes colaboradores da empresa têm conhecimento acerca do código?                          |
|   | 3. De 1 a 10 qual o grau de disponibilidade que o código tem na empresa?  |
|   | 4. Tem conhecimento de quando é que o código foi implementado na empresa?   |
|   | 5. Sabe em que ano o código tornou-se público?  |
|   | 6. Tem conhecimento de como é que o código foi realizado e o seu processo de criação?   |
|   | 7. De 1 a 10 quanto considera que é o grau de disponibilidade do código de ética e conduta da sua empresa aos seus <i>stakeholders</i> ?  |
| C – Aplicabilidade do código  | 8. Sabe se há alguma unidade/departamento na sua empresa que faça a avaliação dos comportamentos descritos no código pelos colaboradores? |
|   | 9. Sabe se existe alguma unidade/departamento que permita comunicar a violação do código?   |
|   | 10. Existe alguma iniciativa/ação que ajude a interpretar o código em caso de dúvida?   |
|   | 11. De 1 a 10 quanto considera que os valores descritos no código de conduta/ética são praticados diariamente na sua empresa?             |
|   | 12. De 1 a 10 quanto considera que se relaciona com os valores e práticas descritos no código na empresa que trabalha?                    |
|   | 13. De 1 a 10 quanto considera que a empresa onde trabalha leva a sério aquilo que está descrito no código?                               |
| D – Avaliação do código de conduta (seis padrões morais universais) | 14. De 1 a 10 quanto considera que o código de conduta da sua empresa expressa o valor confiança?   |
|   | 15. De 1 a 10 quanto considera que o código de conduta da sua empresa expressa o valor respeito?  |
|   | 16. De 1 a 10 quanto considera que o código de conduta da sua empresa expressa o valor responsabilidade?                                  |
|   | 17. De 1 a 10 quanto considera que o código de conduta da sua empresa expressa o valor justiça?   |
|   | 18. De 1 a 10 quanto considera que o código de conduta da sua empresa expressa o valor cuidado?   |
|   | 19. De 1 a 10 quanto considera que o código de conduta da sua empresa expressa o valor cidadania?   |
| E- Avaliação do código de conduta (dimensões do conteúdo)           | 20. Considera que o código de conduta da sua empresa inclui todos os valores mencionados anteriormente?                                   |
|   | 21. De 1 a 10 quanto considera que o conteúdo do código é consistente com os valores mencionados anteriormente?                           |
|   | 22. Considera que as obrigações para com os <i>stakeholders</i> se encontram descritas no código?   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | 23. De 1 a 10 quanto considera que a empresa prioriza os valores mencionados anteriormente?   |
|                               | 24. De 1 a 10 quanto considera que as implicações/consequências, caso um dos valores mencionados anteriormente seja desobedecido de alguma forma, estão explícitas no código? |
|                               | 25. De 1 a 10 quanto considera que os valores expressos no código estão suficientemente justificados?   |
|                               | 26. De 1 a 10 quanto considera que a linguagem expressa no código é de fácil compreensão?   |
|                               | 27. De 1 a 10 quanto considera que todos estes valores são alcançáveis de serem praticados?   |
| F – Finalização da entrevista | 28. Deseja acrescentar algum aspecto que não tenha sido contemplado ao longo da entrevista?   |

Fonte: Elaboração própria

#### Anexo F – Kappa ponderado de Cohen – Concordância entre juízes

| Códigos da empresa | Juízes      | Kappa ponderado <sup>a</sup> | Assintótico                              |                |       | 95% Intervalo de Confiança Assintótica |                 |
|--------------------|-------------|------------------------------|--|----------------|-------|--|-----------------|
|                    |             |                              | Estatística do teste Padrão <sup>b</sup> | z <sup>c</sup> | Sig.  | Limite inferior                        | Limite superior |
| A                  | Juiz1-Juiz2 | 0,384                        | 0,161                                    | 2,236          | 0,025 | 0,069                                  | 0,698           |
| B                  | Juiz1-Juiz2 | 0,437                        | 0,162                                    | 2,492          | 0,013 | 0,119                                  | 0,754           |
| C                  | Juiz1-Juiz2 | 0,658                        | 0,131                                    | 3,833          | 0,000 | 0,400                                  | 0,915           |
| D                  | Juiz5-Juiz6 | 0,400                        | 0,167                                    | 2,196          | 0,028 | 0,073                                  | 0,727           |
| E                  | Juiz3-Juiz4 | 0,286                        | 0,174                                    | 1,705          | 0,088 | -0,055                                 | 0,627           |
| F                  | Juiz5-Juiz6 | 0,798                        | 0,110                                    | 4,382          | 0,000 | 0,582                                  | 1,014           |
| G                  | Juiz3-Juiz4 | 0,342                        | 0,165                                    | 1,942          | 0,052 | 0,020                                  | 0,665           |
| H                  | Juiz3-Juiz4 | 0,398                        | 0,124                                    | 2,728          | 0,006 | 0,154                                  | 0,641           |

a. A estimação do kappa ponderado usa pesos lineares.

b. O valor não depende de hipóteses nulas ou alternativas.

c. Estima o erro padrão assintótico supondo que a hipótese nula que ponderou o kappa é zero.

Anexo G – Resultados do questionário proposto por Garegnani et al. (2015)

| Juízes | Cat1 | Cat2 | Cat3 | Cat4 | Cat5 | Cat6 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| A1     | 2    | 2    | 1    | 4    | 2    | 5    |
| A2     | 2    | 3    | 5    | 4    | 3    | 4    |
| B1     | 1    | 3    | 2    | 5    | 2    | 4    |
| B2     | 2    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    |
| C1     | 1    | 3    | 0    | 0    | 2    | 3    |
| C2     | 1    | 3    | 3    | 0    | 3    | 4    |
| D1     | 1    | 2    | 4    | 1    | 5    | 3    |
| D2     | 2    | 4    | 3    | 1    | 3    | 2    |
| E1     | 3    | 3    | 4    | 1    | 3    | 5    |
| E2     | 3    | 3    | 4    | 1    | 3    | 5    |
| F1     | 2    | 2    | 3    | 3    | 1    | 5    |
| F2     | 2    | 3    | 3    | 3    | 1    | 5    |
| G1     | 2    | 3    | 1    | 2    | 1    | 4    |
| G2     | 3    | 2    | 0    | 3    | 3    | 5    |
| H1     | 0    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    |
| H2     | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 5    |

Fonte: Elaboração própria

Anexo H – Estatística descritiva e correlações dos resultados da qualidade ética

|            | Média  | $\sigma$ | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     |
|------------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Cat1       | 1,875  | 0,641    |        |        |        |        |        |       |
| Cat2       | 2,750  | 0,267    | -0,209 |        |        |        |        |       |
| Cat3       | 2,625  | 1,126    | 0,173  | 0,237  |        |        |        |       |
| Cat4       | 2,375  | 1,664    | 0,050  | -0,402 | -0,010 |        |        |       |
| Cat5       | 2,500  | 0,845    | -0,132 | 0,632  | 0,375  | -0,381 |        |       |
| Cat6       | 4,188  | 0,843    | 0,645  | -0,397 | 0,009  | 0,478  | -0,702 |       |
| ScoreTotal | 16,312 | 2,577    | 0,503  | -0,026 | 0,625  | 0,644  | 0,049  | 0,529 |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

Anexo I – Pressupostos dos modelos da regressão linear

Procedeu-se à verificação dos pressupostos, por meio da aplicação do teste de multicolinearidade e do teste de heteroscedasticidade entre as variáveis independentes utilizados nos modelos da regressão linear.

O primeiro pressuposto é testar se existe ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes a serem utilizadas nos modelos de regressão linear. O objetivo é verificar se as variáveis independentes não apresentam uma correlação forte, isto porque quanto maior essa correlação maior é o risco na inferência estatística sobre a significância dos coeficientes da regressão. Uma das formas de avaliar é através dos fatores de inflação da variância (VIF). O Quadro 1 demonstra os valores de VIF para as variáveis independentes dos modelos.

Quadro 1 – Estatísticas de colinearidade (Modelo 1)

| Modelo |             | Estatísticas de colinearidade |        |
|--------|-------------|-------------------------------|--------|
|        |             | Tolerância                    | VIF    |
| 1      | (Constante) |                               |        |
|        | Cat1        | 0,208                         | 4,812  |
|        | Cat2        | 0,375                         | 2,664  |
|        | Cat3        | 0,683                         | 1,464  |
|        | Cat4        | 0,465                         | 2,152  |
|        | Cat5        | 0,121                         | 8,235  |
|        | Cat6        | 0,087                         | 11,450 |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

a. Variável Dependente: ScoreTotal

Por princípio, se o valor do VIF de qualquer variável independente for superior a cinco devem ser tomadas medidas adequadas para ultrapassar o problema da multicolinearidade. Ou seja, o valor de VIF de cinco é considerado como o limite entre a presença ou ausência de multicolinearidade. No caso do Quadro 1 a variável *Cat6* apresenta valores de VIF superiores a cinco e, o que representa a presença de relação linear (Ghanshyam & Vasantha, 2021). Uma das soluções consiste em remover a variável independente que tem um VIF superior a 5 (*Cat6*), e desenvolver um novo modelo regressão linear, no entanto, se eliminarmos uma variável estamos na realidade a descartar a informação contida na variável eliminada (Ghanshyam & Vasantha, 2021). Neste caso, removemos a variável independente *Cat6* e tiramos conclusões acerca da mesma sobre a influência que tinha sobre a qualidade ética de um código de conduta

Quadro 2 – Estatísticas de colinearidade (Modelo 2)

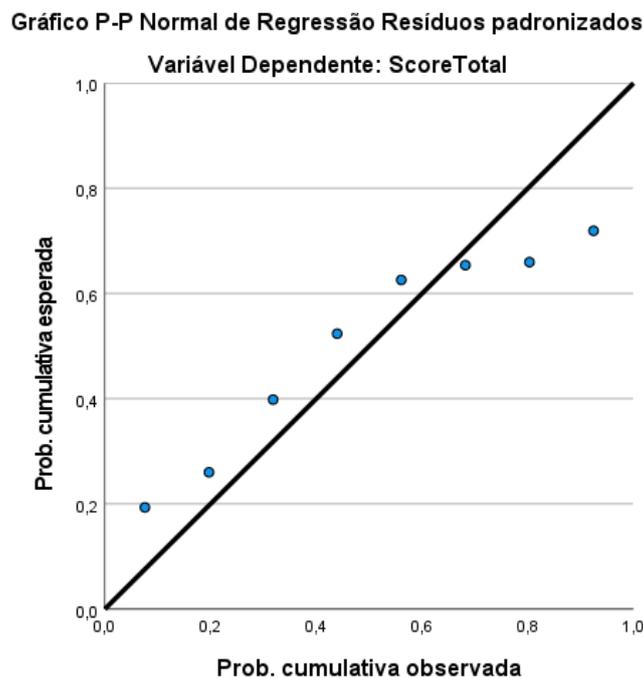
| Modelo |             | Estatísticas de colinearidade |       |
|--------|-------------|-------------------------------|-------|
|        |             | Tolerância                    | VIF   |
| 2      | (Constante) |                               |       |
|        | Cat1        | 0,893                         | 1,120 |
|        | Cat2        | 0,550                         | 1,817 |
|        | Cat3        | 0,783                         | 1,278 |
|        | Cat4        | 0,786                         | 1,272 |
|        | Cat5        | 0,516                         | 1,939 |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

Assim, as variáveis independentes apresentam valores de VIF inferiores a cinco e relativamente baixos, o que representa uma ausência de relação linear (Ghanshyam & Vasantha, 2021).

Quanto ao pressuposto da heterocedasticidade dos erros, este pressuposto tem o objetivo de verificar se o modelo apresenta variâncias dispersas para a variável dependente e as variáveis independentes. Esta validação é observável no diagrama de dispersão abaixo (Figura 1) onde se tem a cruzar a probabilidade cumulativa esperada com a probabilidade cumulativa observada para a variável dependente. Através da Figura 1, repare-se que a distribuição dos resíduos demonstra um padrão similar à da regressão linear. Assim, conclui-se favoravelmente quanto à homocedasticidade dos erros.

Figura 1 - Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados (Modelo 1)



Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

Anexo J – Resumo do modelo

| Modelo | R                  | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | 0,995 <sup>a</sup> | 0,991      | 0,967               | 0,466                     |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

a. Preditores: (Constante), Cat1, Cat2, Cat3, Cat4, Cat5

b. Variável Dependente: ScoreTotal

Anexo K– ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 46,035             | 5  | 9,207          | 42,435 | ,023 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 0,434              | 2  | 0,217          |        |                   |
|        | Total     | 46,469             | 7  |                |        |                   |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

a. Variável Dependente: ScoreTotal

b. Preditores: (Constante), Cat1, Cat2, Cat3, Cat4, Cat5

Anexo L – Estatística descritiva

|               | Média          | $\sigma$       | 1       | 2       | 3      | 4       | 5      | 6        | 7      | 8      | 9      | 10     |
|---------------|----------------|----------------|---------|---------|--------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|
| Vendas        | 26.339.650.400 | 20.118.832.640 |         |         |        |         |        |          |        |        |        |        |
| Colaboradores | 157.811        | 166.460        | 0,940** |         |        |         |        |          |        |        |        |        |
| CapitalSocial | 638.282.000    | 569.514.330    | -0,544  | -0,405  |        |         |        |          |        |        |        |        |
| Npaíses       | 16,13          | 10,91          | 0,650   | 0,593   | -0,404 |         |        |          |        |        |        |        |
| RLP           | 5.413.102.913  | 5.375.025.905  | 0,817*  | 0,936** | -0,180 | -0,180  |        |          |        |        |        |        |
| ROE           | -0,27          | 1,003          | 0,406   | 0,314   | 0,054  | 0,054   | 0,418  |          |        |        |        |        |
| RácioLiquidez | 0,73           | 0,24           | -0,171  | -0,425  | 0,112  | 0,112   | -0,393 | 0,237    |        |        |        |        |
| DebtEquity    | 5,99           | 10,49          | -0,410  | -0,314  | -0,058 | -0,058  | -0,403 | -0,994** | -0,260 |        |        |        |
| MargemBruta   | 0,23           | 0,09           | -0,384  | -0,067  | 0,491  | 0,491   | 0,174  | -0,189   | -0,457 | -0,364 |        |        |
| %Mulheres     | 0,54           | 0,11           | 0,145   | 0,075   | -0,604 | -0,604  | -0,085 | 0,057    | -0,299 | -0,070 | -0,364 |        |
| TotalCats     | 5,44           | 0,86           | -0,724* | -0,715* | 0,609  | -0,735* | -0,438 | 0,071    | 0,463  | -0,031 | 0,318  | -0,344 |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Anexo M – Pressupostos dos modelos da regressão linear

Procedeu-se à verificação dos pressupostos, por meio da aplicação do teste de multicolinearidade e do teste de heteroscedasticidade entre as variáveis independentes utilizados nos modelos da regressão linear.

O primeiro pressuposto é testar se existe ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes a serem utilizadas nos modelos de regressão linear. O objetivo é verificar se as variáveis independentes não apresentam uma correlação forte, isto porque quanto maior essa correlação maior é o risco na inferência estatística sobre a significância dos coeficientes da regressão. Uma das formas de avaliar é através dos fatores de inflação da variância (VIF). O Quadro 3 demonstra os valores de VIF para as variáveis independentes dos modelos.

Quadro 3 – Estatísticas de colinearidade

| Modelo |             | Estatísticas de colinearidade |       |
|--------|-------------|-------------------------------|-------|
|        |             | Tolerância                    | VIF   |
| 1      | (Constante) |                               |       |
|        | Npaíses     | 0,549                         | 1,821 |
|        | %Mulheres   | 0,973                         | 1,028 |
|        | ROE         | 0,798                         | 1,254 |
|        | Vendas      | 0,542                         | 1,846 |

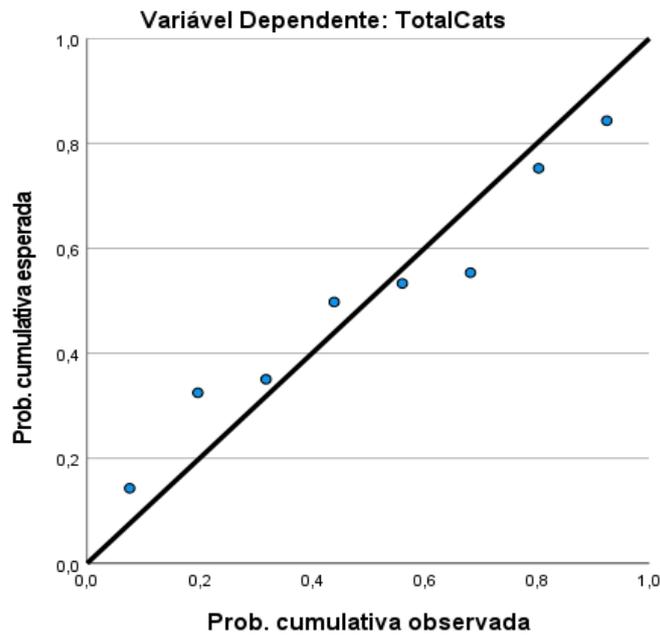
Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

### b. Variável Dependente: TotalCats

Por princípio, se o valor do VIF de qualquer variável independente for superior a cinco devem ser tomadas medidas adequadas para ultrapassar o problema da multicolinearidade. Ou seja, o valor de VIF de cinco é considerado como o limite entre a presença ou ausência de multicolinearidade. No caso do Quadro 3 as quatro variáveis apresentam valores de VIF inferiores a cinco e relativamente baixos, o que representa uma ausência de relação linear (Ghanshyam & Vasantha, 2021).

Quanto ao pressuposto da heterocedasticidade dos erros, este pressuposto tem o objetivo de verificar se o modelo apresenta variâncias dispersas para a variável dependente e as variáveis independentes. Esta validação é observável no diagrama de dispersão abaixo (Figura 2) onde se tem a cruzar a probabilidade cumulativa esperada com a probabilidade cumulativa observada para a variável dependente. Através da Figura 2, repare-se que a distribuição dos resíduos demonstra um padrão similar à da regressão linear. Assim, conclui-se favoravelmente quanto à homocedasticidade dos erros.

Figura 2 - Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

Anexo N – Resumo dos modelos

| Modelo | R                  | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | 0,977 <sup>a</sup> | 0,955      | 0,896               | 0,277                     |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

a. Preditores: (Constante), %Mulheres, Npaíses, ROE, Vendas

Modelo 1 - Variável Dependente: TotalCats

Anexo O – ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | df   | Quadrado Médio | Z      | Sig.               |
|--------|-----------|--------------------|------|----------------|--------|--------------------|
| 1      | Regressão | 4,939              | 4,00 | 1,235          | 16,042 | 0,023 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 0,231              | 3,00 | 0,077          |        |                    |
|        | Total     | 5,170              | 7,00 |                |        |                    |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

a. Variável Dependente:

Modelo 1 - Variável Dependente: TotalCats

b. Preditores: (Constante), %Mulheres, Npaíses, ROE, Vendas

Anexo P – Resultados por colaborador do quarto bloco temático do guião da entrevista (padrões morais universais)

|           | Confiança | Respeito | Responsabilidade | Justiça | Cuidado | Cidadania |
|-----------|-----------|----------|------------------|---------|---------|-----------|
| Empresa A |           |          |                  |         |         |           |
| A1        | 9,00      | 10,00    | 9,00             | 10,00   | 8,00    | 10,00     |
| A2        | 3,00      | 6,00     | 6,00             | 2,00    | 6,00    | 7,00      |
| Empresa B |           |          |                  |         |         |           |
| B1        | 10,00     | 9,00     | 10,00            | 10,00   | 8,00    | 9,00      |
| B2        | 10,00     | 10,00    | 10,00            | 8,00    | 8,00    | 7,00      |
| Empresa C |           |          |                  |         |         |           |
| C1        | 1,00      | 10,00    | 10,00            | 10,00   | 8,00    | 10,00     |
| C2        | 10,00     | 10,00    | 10,00            | 9,00    | 9,00    | 10,00     |
| Empresa D |           |          |                  |         |         |           |
| D1        | 8,00      | 8,00     | 7,00             | 7,00    | 6,00    | 8,00      |
| D2        | 7,00      | 8,00     | 9,00             | 9,00    | 6,00    | 8,00      |
| Empresa E |           |          |                  |         |         |           |
| E1        | 10,00     | 10,00    | 10,00            | 10,00   | 10,00   | 10,00     |
| E2        | 9,00      | 10,00    | 10,00            | 10,00   | 10,00   | 10,00     |
| Empresa F |           |          |                  |         |         |           |
| F1        | 10,00     | 10,00    | 9,00             | 7,00    | 10,00   | 10,00     |
| F2        | 10,00     | 10,00    | 8,00             | 7,00    | 8,00    | 9,00      |
| Empresa G |           |          |                  |         |         |           |
| G1        | 7,00      | 8,00     | 10,00            | 7,00    | 6,00    | 6,00      |
| G2        | 9,00      | 9,00     | 9,00             | 6,00    | 7,00    | 7,00      |
| Empresa H |           |          |                  |         |         |           |
| H1        | 10,00     | 10,00    | 10,00            | 7,00    | 9,00    | 8,00      |
| H2        | 10,00     | 9,00     | 8,00             | 8,00    | 8,00    | 7,00      |

Fonte: Elaboração própria

Anexo Q – Estatísticas descritivas dos resultados do quarto bloco temático da entrevista (padrões morais universais)

|                     | N           | Intervalo   | Mínimo      | Máximo      | Média       |           | Erro Desvio | Variância   |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
|                     | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Erro | Estatística | Estatística |
| Confiança           | 8           | 4,500       | 5,500       | 10,000      | 8,310       | 0,654     | 1,850       | 3,424       |
| Respeito            | 8           | 2,000       | 8,000       | 10,000      | 9,190       | 0,313     | 0,884       | 0,781       |
| Responsabilidade    | 8           | 2,500       | 7,500       | 10,000      | 9,060       | 0,346     | 0,980       | 0,960       |
| Justica             | 8           | 4,000       | 6,000       | 10,000      | 7,940       | 0,513     | 1,450       | 2,103       |
| Cuidado             | 8           | 4,000       | 6,000       | 10,000      | 7,940       | 0,477     | 1,348       | 1,817       |
| Cidadania           | 8           | 3,500       | 6,500       | 10,000      | 8,500       | 0,443     | 1,254       | 1,571       |
| N válido (de lista) | 8           |             |             |             |             |           |             |             |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

Anexo R – Respostas por colaborador do quinto bloco temático do guião da entrevista (dimensões do conteúdo)

|           | 20. | 21.   | 22. | 23.   | 24.   | 25.   | 26.   | 27.   |
|-----------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Empresa A |     |       |     |       |       |       |       |       |
| A1        | Sim | 9,00  | Sim | 9,00  | 6,00  | 7,00  | 10,00 | 10,00 |
| A2        | Sim | 5,00  | Sim | 3,00  | 2,00  | 2,00  | 4,00  | 9,00  |
| Empresa B |     |       |     |       |       |       |       |       |
| B1        | Sim | 9,00  | Sim | 9,00  | 8,00  | 9,00  | 9,00  | 10,00 |
| B2        | Sim | 9,00  | Sim | 9,00  | 7,00  | 9,00  | 10,00 | 10,00 |
| Empresa C |     |       |     |       |       |       |       |       |
| C1        | Sim | 10,00 | Sim | 9,00  | 9,00  | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| C2        | Sim | 10,00 | Sim | 10,00 | 10,00 | 9,00  | 9,00  | 10,00 |
| Empresa D |     |       |     |       |       |       |       |       |
| D1        | Sim | 8,00  | Sim | 7,00  | 9,00  | 9,00  | 10,00 | 8,00  |
| D2        | Sim | 8,00  | Sim | 8,00  | 7,00  | 7,00  | 10,00 | 9,00  |
| Empresa E |     |       |     |       |       |       |       |       |
| E1        | Sim | 10,00 | Sim | 10,00 | 10,00 | 7,00  | 7,00  | 8,00  |
| E2        | Sim | 8,00  | Sim | 9,00  | 4,00  | 7,00  | 8,00  | 9,00  |
| Empresa F |     |       |     |       |       |       |       |       |
| F1        | Sim | 9,00  | Sim | 9,00  | 5,00  | 8,00  | 9,00  | 8,00  |
| F2        | Sim | 9,00  | Sim | 8,00  | 7,00  | 8,00  | 10,00 | 9,00  |
| Empresa G |     |       |     |       |       |       |       |       |
| G1        | Sim | 7,00  | Sim | 8,00  | 10,00 | 7,00  | 8,00  | 9,00  |
| G2        | Sim | 8,00  | Sim | 7,00  | 10,00 | 6,00  | 8,00  | 10,00 |
| Empresa H |     |       |     |       |       |       |       |       |
| H1        | Sim | 8,00  | Sim | 9,00  | 6,00  | 9,00  | 10,00 | 10,00 |
| H2        | Sim | 8,00  | Sim | 10,00 | 6,00  | 8,00  | 10,00 | 9,00  |

Fonte: Elaboração própria

20. Considera que o código de conduta da sua empresa inclui todos os valores mencionados anteriormente? (Inclusão)

21. De 1 a 10 quanto considera que o conteúdo do código é consistente com os valores mencionados anteriormente? (Conformidade)

22. Considera que as obrigações para com os *stakeholders* se encontram descritas no código? (*Stakeholders*)

23. De 1 a 10 quanto considera que a empresa prioriza os valores mencionados anteriormente? (Priorização)

24. De 1 a 10 quanto considera que as implicações/consequências, caso um dos valores mencionados anteriormente seja desobedecido de alguma forma, estão explícitas no código? (Implicações)

25. De 1 a 10 quanto considera que os valores expressos no código estão suficientemente justificados? (Argumentação)

26. De 1 a 10 quanto considera que a linguagem expressa no código é de fácil compreensão? (Compreensão)

27. De 1 a 10 quanto considera que todos estes valores são alcançáveis de serem praticados? (Alcançável)

Anexo S - Estatísticas descritivas dos resultados do quinto bloco temático da entrevista (dimensões do conteúdo)

Quadro 4 – Média dos resultados por dimensão do conteúdo e por empresa

| Média | 1     | 2     | 3     | 4    | 5     | 6    | 7     | 8     |
|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| A     | 10,00 | 7,00  | 10,00 | 6,00 | 4,00  | 4,50 | 7,00  | 9,50  |
| B     | 10,00 | 9,00  | 10,00 | 9,00 | 7,50  | 9,00 | 9,50  | 10,00 |
| C     | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,50 | 9,50  | 9,50 | 9,50  | 10,00 |
| D     | 10,00 | 8,00  | 10,00 | 7,50 | 8,00  | 8,00 | 10,00 | 8,50  |
| E     | 10,00 | 9,00  | 10,00 | 9,50 | 7,00  | 7,00 | 7,50  | 8,50  |
| F     | 10,00 | 9,00  | 10,00 | 8,50 | 6,00  | 8,00 | 9,50  | 8,50  |
| G     | 10,00 | 7,50  | 10,00 | 7,50 | 10,00 | 6,50 | 8,00  | 9,50  |
| H     | 10,00 | 8,00  | 10,00 | 9,50 | 6,00  | 8,50 | 10,00 | 9,50  |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

1 – Inclusão

2 – Conformidade

3 – *Stakeholders*

4 – Priorização

5 – Implicações

6 – Argumentação

7 – Compreensão

8 - Alcançável

Quadro 5 – Estatística descritiva por dimensão do conteúdo

|                     | N           | Intervalo   | Mínimo      | Máximo      | Média       |           | Erro Desvio | Variância   |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
|                     | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Erro | Estatística | Estatística |
| 1                   | 8           | 0,000       | 10,000      | 10,000      | 10,000      | 0,000     | 0,000       | 0,000       |
| 2                   | 8           | 3,000       | 7,000       | 10,000      | 8,438       | 0,346     | 0,980       | 0,960       |
| 3                   | 8           | 0,000       | 10,000      | 10,000      | 10,000      | 0,000     | 0,000       | 0,000       |
| 4                   | 8           | 3,500       | 6,000       | 9,500       | 8,375       | 0,451     | 1,275       | 1,625       |
| 5                   | 8           | 6,000       | 4,000       | 10,000      | 7,250       | 0,694     | 1,964       | 3,857       |
| 6                   | 8           | 5,000       | 4,500       | 9,500       | 7,625       | 0,565     | 1,598       | 2,554       |
| 7                   | 8           | 3,000       | 7,000       | 10,000      | 8,875       | 0,419     | 1,188       | 1,411       |
| 8                   | 8           | 1,500       | 8,500       | 10,000      | 9,250       | 0,231     | 0,655       | 0,429       |
| N válido (de lista) | 8           |             |             |             |             |           |             |             |

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 27

1 – Inclusão

2 – Conformidade

3 – *Stakeholders*

4 – Priorização

5 – Implicações

6 – Argumentação

7 – Compreensão

8 - Alcançável