



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Ética e Inovação: sua relação e repercussão no Desempenho Organizacional

Clotilde Maria Paulino Passos

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Maria José Aguilar Madeira Silva
Co-Orientadora: Prof. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Covilhã, Agosto de 2014

Aos meus pais, Agostinho e Emília

Aos meus padrinhos, Leonel e Preciosa

Ao João

Agradecimento

Um trabalho de investigação é sempre fruto de um projeto individual, que envolve uma vontade, persistência e determinação sem precedentes. Mas o desenvolvimento deste trabalho de investigação, só foi possível com os contributos e estímulos de diversas pessoas que, com a sua sabedoria, confiança e incentivo, tornaram a sua concretização possível. Por isso, a todos sem exceção um reconhecido agradecimento por contribuírem para a concretização deste projeto pessoal, tornando-o coletivo.

Não posso deixar de agradecer, em particular, às minhas orientadoras, Professora Doutora Maria José Silva e Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira, pela motivação e incentivo, assim como espírito de rigor e disponibilidade sempre manifestada ao longo de toda a investigação.

Agradeço à Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), pela pronta e interessada colaboração na divulgação do questionário.

Agradeço a todas as instituições/organizações que participaram nesta investigação através da resposta ao questionário que lhes foi solicitado.

Por último, agradeço a todos os meus amigos e familiares, em especial à minha madrinha pelo exemplo e incentivo que me deram ânimo e a força para nunca desistir. Ao João por todo o apoio e pelo carinho com que desculpou as minhas ausências durante a realização do trabalho.

Resumo

Esta investigação integra-se na temática da ética e da inovação empresarial e tem como objetivo, definir e validar um modelo teórico que permite analisar a relação da ética, com a inovação e sua repercussão no desempenho organizacional.

A investigação desenvolve-se segundo uma metodologia quantitativa e o modelo teórico proposto utiliza um conjunto de dimensões da ética (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão), da inovação (I&D, produto, processo, organizacional, inovação de gestão e inovação de marketing) e do desempenho organizacional (desempenho financeiro, organizacional, operacional e social), para analisar a relação da ética com a inovação e sua repercussão no desempenho organizacional. Para o efeito são operacionalizados três construtos ou variáveis latentes: a ética, inovação e desempenho organizacional. O modelo operacionaliza a grande questão de investigação traduzida em três hipóteses centrais, e considera fatores demográficos individuais e organizacionais como suscetíveis de influenciarem a adoção da ética e da inovação empresarial traduzidos em duas hipóteses secundárias, que no conjunto permitem avaliar se a ética e a inovação tem uma relação positiva entre elas e de ambas com o desempenho organizacional, permitindo dar resposta ao objetivo principal da investigação.

As variáveis latentes e o modelo são validados através de um inquérito construído para o efeito, respondido por 203 empresas portuguesas, o que representa uma taxa de respostas de 26,6%. Numa primeira fase é avaliada a fiabilidade e validade dos construtos propostos, numa segunda fase é, estimado e avaliada a qualidade de ajustamento do modelo teórico proposto através de estatísticas descritivas e mediante a modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* - SEM), estimadas através do método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS) utilizando o *software* SmartPLS 2.0.

Os resultados obtidos revelam que o modelo teórico proposto, construtos e subconstrutos apresentam confiabilidade e qualidade para dar resposta ao problema, questões e objetivos do estudo, confirmando-se o interesse do modelo e a verificação dos objetivos de investigação. A análise estatística dos resultados permitem concluir que (i) a ética influencia positivamente a inovação, o que significa dizer que a ética pode criar condições capacitadoras e promotoras da inovação empresarial; ii) a ética influencia positivamente o desempenho organizacional, tanto direta como indiretamente medida pela inovação e iii) a inovação influencia positivamente o desempenho organizacional. Tanto a ética como a inovação contribuem positivamente para o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Ética, Ética Empresarial, Inovação, Desempenho Organizacional e *Stakeholders*

Abstract

This scope of this research concerns the theme of Entrepreneurial ethics and innovation and its purpose is to define and validate a theoretical model which allows the relationship of ethics with innovation and its repercussion in entrepreneurial performance.

The research follows a quantitative methodology and the proposed theoretical model uses a set of ethic dimensions (legal, humanity, transparency, responsibility, values, organizational culture, organizational innovation and management innovation), innovation dimensions (R&D, product innovation, process innovation, organizational innovation, management innovation and marketing innovation) and organization performance (financial, organizational, operational and social), to analyze the contribute of ethics on innovation and of both on organization performance. To achieve this, three constructs or latent variables are made operational: Ethics, innovation and organization performance. The model materializes the main research question translating it into three central hypothesis, and considers individual and organizational demographic factors as susceptible of influencing the adoption of ethics and entrepreneurial innovation, translating them into two secondary hypothesis which, altogether, allow to evaluate if ethics and innovation have a positive relationship between them and both of them with organizational performance, giving an answer to the main purpose of the research.

The latent variables and the model are validated through an inquiry built specifically for this purpose, answered by 203 portuguese companies, which represents a rate of responses of 26.6%. On a first stage the reliability and validity of the proposed constructs is evaluated, on a second stage the adjustment quality of the proposed theoretical model is evaluated through descriptive statistics and Structural Equation Modelling (SEM), estimated through Partial Least Squares (PLS) method, using software SmartPLS 2.0.

The obtained results reveal that the proposed theoretical model, constructs and sub-constructs present quality and reliability to give an answer to the problem, questions and purposes of the research, confirming the relevance of this model and the verification of the of the purposes of the research. The statistical analysis of the results allow for the conclusion that (i) ethics has a positive influence over innovation, which is to say that ethics can create conditions which can promote and allow for entrepreneurial innovation; (ii) ethics has a positive influence over organizational performance, directly and indirectly, measured through innovation and (iii) Innovation has positive influence over organizational performance. Both ethics as innovation positively contribute to organizational development.

Key-Words: Ethics, Enterprise Ethics, Innovation, Organizational Development and Stakeholder

Índice

Agradecimento	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice	xi
Lista de Quadros.....	xv
Lista de Figuras	xvii
Lista de Tabelas.....	xix
Lista de Acrónimos.....	xxi
Capítulo I - Introdução e Enquadramento Da Tese.....	1
1. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA.....	1
1.1 – ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.2 – PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO /PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	6
1.3 – OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	8
1.4 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.5 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	11
1.6 – METODOLOGIA E ESTRUTURA DA TESE.....	13
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 – REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1.1 – Ética.....	15
2.1.2 – Fundamentos da Ética Empresarial.....	17
2.1.3 – Escolas de Pensamento Ético.....	22
2.2 – TEORIAS DA FILOSOFIA ÉTICA	25
2.2.1 – Ética das Virtudes – Aristóteles.....	25
2.2.2 – Absolutismo de Emmanuel Kant.....	29
2.2.3 – Utilitarismo de John Stuart Mill	34
2.2.4 – Comparação das Três Teorias Éticas	38
2.2.5 – As Correntes Filosóficas de Hegel, Marx, Rawls e Habermas	40
2.2.6 – Dimensões da Ética Empresarial	44
2.2.6.1 – Legalidade	44
2.2.6.2 – Humanista.....	45

2.2.6.3 – Transparência.....	48
2.2.6.4 – Responsabilidade	50
2.2.6.5 – Valores	52
2.2.6.6 – Cultura Organizacional.....	54
2.2.7 – A Ética e o Processo de Tomada de Decisão	56
2.2.7.1– Processo de Formalização Ética	59
2.2.8 – A teoria das Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>).....	61
2.2.9 – Síntese	65
2.3 – INOVAÇÃO.....	66
2.3.1 – Fundamentos Teóricos da Inovação	66
2.3.1.1 – Caracterização da Inovação Empresarial	69
2.3.1.2 – Tipologias de Inovação Empresarial.....	73
2.3.2 – Abordagens de Referência Sobre Inovação	77
2.3.2.1 – As Teses de Schumpeter	77
2.3.2.2 – Modelos Lineares de Inovação	79
2.3.2.3 – Modelos Interativos de Inovação.....	81
2.3.2.4 – Abordagem Sistêmica da Inovação	83
2.3.2.5 – Modelos de Inovação Aberta	88
2.3.2.5 – Síntese.....	92
2.4 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	93
2.4.1 – Fundamentos Teóricos do Desempenho Organizacional	93
2.4.2 – Medição do Desempenho	96
2.5 – ÉTICA E INOVAÇÃO, SUA RELAÇÃO E REPERCUSSÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	98
2.5.1 – Relação Entre a Ética e a Inovação.....	98
2.5.2 – Repercussão da Ética e da Inovação no Desempenho Organizacional	101
2.5.3 – Síntese	103
2.6 – PROPOSTA DE MODELO DE INVESTIGAÇÃO	103
2.6.1 – Modelo Teórico de Análise.....	104
Capítulo III - ESTUDO EMPÍRICO	107
3.1 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	107
3.1.1 – Tipo de Investigação.....	107
3.1.2 – Problema e Objetivos	108
3.1.3 – Questões e Hipóteses de Investigação.....	109

3.1.3.1 – Questões de Investigação	111
3.1.3.2 – Hipóteses de Investigação	113
3.1.4 – Método de Recolha de Dados	122
3.1.5 – O Questionário	124
3.1.6 – População e Amostra	128
3.1.7 – Análise Exploratória dos Dados.....	130
3.1.8 – Análise Descritiva da Amostra	131
3.1.8.1 – Caracterização dos Respondentes.....	132
3.1.8.2 – Caracterização das Empresas.....	133
Capítulo IV - ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	139
4.1– ANÁLISE DE DADOS	139
4.1.1 – Validação do Instrumento de Investigação.....	141
4.1.1.1 – Fiabilidade e Validade do Construto Ética	143
4.1.1.2 – Fiabilidade e Validade do Construto Inovação	146
4.1.1.3 – Fiabilidade e Validade do Construto Desempenho	149
4.1.1.4 – Síntese da Avaliação do Instrumento de Investigação	153
4.2 – ANÁLISE DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS PARA AS RELAÇÕES HIPOTETIZADAS NO MODELO EM ESTUDO	153
4.2.1 – Especificação do Modelo Estrutural.....	155
4.2.1.1– Estimação do Modelo Estrutural	158
4.2.1.2– Avaliação das Hipóteses	159
4.2.1.3 – Determinação da Validade do Modelo Estrutural	163
4.2.2 – Discussão dos Resultados.....	176
4.2.3 – Síntese	179
Capítulo V - Conclusões, contribuições, limitações e recomendações	185
5.1– Conclusões	185
5.2– Principais Contribuições.....	186
5.3 – Limitações do Estudo	187
5.4 – Proposta para Futuras Linhas de Investigação.....	189
Anexos.....	219
Anexo A – Cargas fatoriais - Ética.....	220
Anexo B – Cargas fatoriais - Inovação	221
Anexo C – Cargas fatoriais – Desempenho Organizacional.....	222
Anexo D – Questionário	223

Lista de Quadros

Quadro 1 - Origem da motivação da ética empresarial	5
Quadro 2 - Desdobramento das áreas da teoria ética	22
Quadro 3 - Doutrinas da filosofia moral de segundo Hoffman e Moore (1990).....	23
Quadro 4 - Classificação das virtudes	26
Quadro 5 - Principais ideias e fundamentos da teoria de Aristóteles	27
Quadro 6 - Leis e princípios da teoria ética de Kant	30
Quadro 7 - Ideias fundamentais da ética Kantiana	31
Quadro 8 - Desdobramento da teoria do Consequencialismo	36
Quadro 9 - Principais ideias e fundamentos do utilitarismo	36
Quadro 10 - Principais conceitos das teorias de Aristóteles, Kant e Mill	39
Quadro 11 - Função das virtudes no processo de tomada de decisão	58
Quadro 12 - Tipos de inovação Segundo as Variáveis de Classificação	75
Quadro 13 - Características dos modelos de Inovação Fechada e Inovação aberta	91
Quadro 14 - Análise da relação entre a ética e inovação.....	100
Quadro 15 - Identificação das variáveis do modelo conceptual	111
Quadro 16 - Vantagens e desvantagens do questionário.....	123
Quadro 17 - Formato do questionário	125
Quadro 18 - Variáveis, dimensões e fontes da segunda parte do questionário	125
Quadro 19 - Principais características da amostra.....	130
Quadro 20 - Idade das empresas	133
Quadro 21 - Classificação da dimensão das empresas segundo o número de trabalhadores ..	135
Quadro 22 - Índices de qualidade de ajustamento e respectivos valores de referência	143
Quadro 23 - Resultados da fiabilidade e validade dos construtos.....	151

Lista de Figuras

Figura 1 - Análise da relação entre as dimensões da ética e as dimensões da inovação.....	8
Figura 2 - Meio contextual, organizacional e processos da empresa	10
Figura 3 - Relação Ética, Inovação e Desempenho Organizacional	11
Figura 4 - Comparação entre ética e moral	16
Figura 5 - Dimensões da Ética Empresarial.....	19
Figura 6 - Prática das virtudes para a qualidade da ética pessoal	21
Figura 7 - Fatores determinantes para a tomada de decisões	56
Figura 8 - Processo de tomada de decisão ética	57
Figura 9 - Modelo da teoria das partes interessadas ou Stakeholders	63
Figura 10 - Evolução dos modelos de inovação	79
Figura 11 - Modelo <i>Technology push</i>	79
Figura 12 - Modelo <i>Market-pull</i>	80
Figura 13 - Modelo interativo de inovação	82
Figura 14 - Sistema de inovação	87
Figura 15 - Comparação entre o modelo de Inovação fechada e inovação aberta	90
Figura 16 - Pontos de convergência entre a ética e inovação	98
Figura 17 - Repercussão da ética e da inovação no desempenho organizacional	102
Figura 18 - Modelo de Análise da relação da ética com a Inovação perante o desempenho organizacional	105
Figura 19 - O modelo de Análise conceptual com as hipóteses.....	109
Figura 20 - Relação unidirecional da ética com a inovação H1 (a,b,c,d,e,f,g,h)	117
Figura 21 - Relação unidirecional da ética com o desempenho H2 (a,b,c,d,e,f,g,h).....	118
Figura 23 - Caracterização dos inquiridos segundo o nível de escolaridade	132
Figura 24 - Caracterização dos inquiridos segundo o cargo desempenhado.....	133
Figura 25 - Caracterização da empresa segundo a atividade económica	134
Figura 26 - Caracterização das empresas por forma jurídica	134
Figura 27 - Caracterização da dimensão das empresas por número de trabalhadores	135
Figura 28 - Classificação das empresas segundo a existência ou não de código de ética.....	136
Figura 29 - Caracterização das empresas segundo a existência de exportações	138
Figura 30 - Diagrama da trajetória do modelo proposto.....	157
Figura 31 - Modelo estrutural para validação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h), H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f)	167
Figura 32 - Modelo estrutural para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) - Modelo I	172

Figura 33 - Modelo estrutural para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) -
Modelo II..... 174

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estatísticas de fiabilidade e validade dos subconstrutos alusivos à Ética	144
Tabela 2 - Matriz de correlação dos subconstrutos da Ética e os elementos diagonais (valores em negrito) são a raiz quadrada da VEM	144
Tabela 3 - Estatísticas de fiabilidade e validade dos subconstrutos alusivos à Inovação	148
Tabela 4 - Matriz de correlação dos subconstrutos da inovação e os elementos diagonais (os valores a negrito) são a raiz quadrada da VEM	147
Tabela 5 - Estatísticas de fiabilidade e validade dos subconstrutos alusivos ao Desempenho Organizacional.....	149
Tabela 6 - Matriz de correlação dos subconstrutos do Desempenho Organizacional e os elementos diagonais (os valores em negrito) são a raiz quadrada da VEM	149
Tabela 7 - Estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão), VIF e Coeficientes de Correlação de Pearson (Resultados standardizados com base no modelo estrutural)	161
Tabela 8 - Estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão), VIF e Coeficientes de Correlação de Pearson (Resultados com base no na média dos itens de cada construto)	162
Tabela 9 - Coeficientes de caminho <i>standardizados</i> para avaliação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h) e estatísticas t entre parêntesis	163
Tabela 10 - Coeficientes <i>standardizados</i> para avaliação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h) e estatísticas t entre parêntesis.....	164
Tabela 11 - Resultados da validação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h)	165
Tabela 12 - Coeficientes de caminho <i>standardizados</i> para avaliação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f) e as estatísticas t entre parêntesis	166
Tabela 13 - Coeficientes <i>standardizados</i> para avaliação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f) e as estatísticas t entre parêntesis	168
Tabela 14 - Resultados da validação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h)	169
Tabela 15 - Resultados da validação das hipóteses H3 (a, b, c, d, e, f)	170
Tabela 16 - Coeficientes de caminho <i>standardizados</i> para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) e as estatísticas t entre parêntesis - Modelo I	170
Tabela 17 - Coeficientes de caminho <i>standardizados</i> para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) e as estatísticas t entre parêntesis - Modelo II	173
Tabela 18 - Resultados da validação das hipóteses gerais H1, H2 e H3	175
Tabela 19 - Resultados da validação das hipóteses gerais H4 (a, b).....	175
Tabela 20 - Resultados da validação das hipóteses gerais H5 (a, b).....	175

Lista de Acrónimos

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial

CAE - Classificação das Atividades Económicas

CIS - *Community Innovation Survey* - Inquérito Comunitário às Atividades de Inovação

DSE - Desempenho Social das empresas

FC - Fiabilidade Compósita

I&D - Investigação e Desenvolvimento

ISR - Investimento Socialmente Responsável

MEE - Modelo Estruturado de Equações

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PLS - *Partial Least Squares*

RSE - Responsabilidade Social da Empresa

SEM - *Structural Equation Modeling*

VEM - Variância Extraída Média

VIF - Fatores de Inflacionamento da Variância

Capítulo I - Introdução e Enquadramento Da Tese

Neste capítulo é feita a introdução e enquadramento do tema da tese, é discutido o propósito da investigação, definido o problema, o objetivo principal e os objetivos específicos. São delimitadas as fronteiras teóricas do estudo, defendida a relevância de estudar a ética e a inovação no contexto organizacional e é descrita a metodologia e estrutura da tese.

1. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

1.1 - ENQUADRAMENTO DO TEMA

A ética sempre esteve presente na história como resposta aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens e em particular, pelo seu comportamento moral efetivo (Aguilar, 1996). De facto, como refere Almeida (2007:31) a presença de preocupações éticas na gestão de empresas e de negócios pode ser encontrada em inúmeros textos e exemplos relatados ao longo da história, no entanto, durante as últimas décadas este tema tornou-se alvo de uma atenção sem precedentes por parte de académicos, empresários, políticos e sociedade em geral.

A preocupação com as questões éticas nos negócios tem aumentado ao longo das últimas duas décadas (Rawwas *et al.*, 2013). Este crescente interesse e visibilidade da ética podem ser atribuídos, em parte, a uma sequência de escândalos, ocorridos desde a década de 1980. Constata-se, desde então, um recurso incessante à ética. Esta tendência, não depende do acaso, explica-se, antes, pelas necessidades do momento (Mercier, 2003).

A reconhecida falta de ética nos negócios, os elevados custos da não observância ética por parte das organizações, a consolidação das democracias, e o desenvolvimento tecnológico, que facilitou o acesso e a livre circulação de informação foram fatores determinantes para o aumento da visibilidade das problemáticas éticas que a gestão de negócios encerra. Por outro lado, a pressão dos mercados tendencialmente globais, a concorrência sem fronteiras, a crescente exigência dos consumidores, a maior vigilância da sociedade em relação à atividade empresarial, levou muitas empresas a repensar os critérios éticos da sua conduta.

Sob esta pressão, surgiram, por todo o mundo, associações¹ e conselhos² dedicadas a promover práticas empresariais e modelos de gestão éticos. No meio acadêmico, surgiram novas publicações periódicas dedicadas às questões éticas no contexto empresarial³ foram introduzidas disciplinas de ética nos planos curriculares dos cursos de gestão e administração de empresas em universidades de todo o mundo⁴, aumentou significativamente o número de autores, nacionais e estrangeiros, que estudam problemas de ordem ética na administração e os media dão cada vez mais atenção ao tema, pelos mais diversos motivos.

Embora a teoria ética seja, desde a sua origem, por natureza e condição, uma disciplina filosófica, a ética nos negócios recebe influência de outros campos, como a epistemologia, antropologia filosófica ou ontologia (Stahl *et al.*, 2014). Os seus fundamentos contribuem amplamente para o avanço do conhecimento em disciplinas, como a sociologia, psicologia e, mais recentemente, a administração de empresas (Almeida, 2007:32). A sociologia e a psicologia são necessárias e constituem aspetos complementares para a ética (Parra, 2006), o que levou ao desenvolvimento do campo da ética empresarial.

Segundo Byron (1997:31) a “ética é o produto da razão humana. Do ponto de vista filosófico, a ética deriva os seus princípios da razão, sem apoio em revelações divinas mas sustentada continuamente pela reflexão na experiência humana. Como projeto filosófico, a ética preocupa-se não só com a relação entre os meios e os fins como também com a descoberta e escolha dos fins mais racionais. Ética é arte e ciência, envolve conhecimento e prática.” Para Kenneth (1989), a ética, é a ciência do dever, da obrigatoriedade, a qual rege a conduta humana. Lewis (1985:381) refere que “ética nos negócios são regras, normas, códigos ou princípios que providenciam linhas de orientação para comportamentos moralmente corretos e verdadeiros em situações específicas”. Cortina (1994) argumenta que a ética é um tipo de saber que pretende orientar a ação humana num sentido racional.

Termes (1997:251) diz-nos que a ética “é a ciência do comportamento humano”, ou seja, qualifica o que “se faz” à luz do que “se deve fazer”; julga o homem como “é” à luz do homem como “deve ser”, diz como passar do “ser” ao “dever ser”. Para Bornheim (2002) a ética reflete não apenas o teor das decisões morais - o que devo fazer? - como também o processo para a tomada de decisões, ou o “como devo fazer”. A ciência refere-se ao que é, a ética trata do que deve ser (Arnsperger e Parijs, 2004). A ética é a orientação para a excelência humana inclui

¹ Como a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) criada em 2002; o *Institute of Social and Ethical Accountability*; ou o *World Business Council for Sustainable Development*.

² Conselho Nacional de ética para as Ciências da Vida (CNECV) é um órgão consultivo independente, criado em 1990, que tem por missão analisar os problemas éticos suscitados pelos progressos científicos nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral e das ciências da vida.

³ Como o *Journal of Business Ethics*, o *Business & Society* ou o *Business Ethics Quarterly*.

⁴ O primeiro curso sobre ética empresarial foi dado pela Harvard Business School em 1915, mas só em meados dos anos 1980 é que as escolas de gestão tomaram o assunto a sério. Numa estimativa de (1993), na América 90% das escolas de gestão ensinavam ética empresarial e eram oferecidos mais de 500 cursos sobre ética (Neves, 2008:36).

normas, bens humanos e virtudes (Parra, 2006). A “ética” é um conceito difícil de definir, tem muitos significados, dependendo da orientação filosófica (Argandoña, 2008). A ética é uma tarefa árdua que sempre admite melhorias e fracassos que é necessário superar (Woods e Lamond, 2011).

Em suma, a ética pode ser definida de várias maneiras e segundo diferentes perspectivas. Hoje, sabe-se que o seu campo de atuação ultrapassa os limites da filosofia, o seu estudo visa ir mais além do que saber o que é certo ou errado, bom ou mau, moral ou imoral, visa saber como fazer mais e melhor e como tirar o melhor de cada ser humano no contexto organizacional (Aguilar, 1996). Nesta perspectiva, (Aguilar, 1996; Cortina, 2004; Argandoña, 2006; Almeida, 2007; Neves, 2008), referem que a ética é um elemento essencial do sucesso de indivíduos e organizações.

O conceito de ética aplicado à atividade empresarial foi construindo o seu significado à medida que, a visão liberal clássica que defendia o lucro como único objetivo da atividade empresarial (Friedman, 1962), foi sendo posta em causa por diversos autores que foram situando a ética empresarial além do fim lucrativo e do estrito cumprimento da lei (Neves, 2008). A diversidade de papéis torna a gestão e administração de empresas uma atividade com profundas implicações éticas, com impactos estruturantes no bem-estar individual e coletivo (Almeida, 2007:33). A ética na gestão de empresas, cuja noção se vem alargando, deixou de ser apenas normativa, para comportar uma série de dimensões éticas (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade social, valores, cultura organizacional e sustentabilidade), que não são estanques entre elas pois subsistem pontos de contato e interconexões (Coimbra, 2007), na definição dos seus objetivos, comprometendo-se perante a sociedade. É em torno destas práticas, da sua legitimidade, motivos, incentivos, abrangência e dos seus limites que se desenvolve o debate da ética no meio empresarial.

No futuro, a investigação relacionada com a ética beneficiará muito se tomar em consideração a mudança de referência do discurso para a ética aplicada e se relacionar ética com outras preocupações mais práticas (Stahl *et al.*, 2014). Os estudos realizados na área das ciências económicas e empresariais tentam encontrar um elo de ligação entre a inovação e comportamento ético (Pollifrone, 2010). A gestão ética deve ser integrada com outras práticas de gestão (Argandoña, 2004). Considerando que a ética é uma ciência prática aplicada apenas a pessoas e não a organizações, e sendo do consenso geral interpretar este movimento como gerador de novos paradigmas de gestão uma, de muitas, abordagens possíveis da ética empresarial consiste na análise e avaliação da sua relação com outros processos organizacionais, (administrativo, financeiro, recursos humanos, produção, qualidade, comunicação, inovação e marketing). Entre as diversas possibilidades, e tendo em conta que, a ética pode ser aplicada a quase todos os campos da atividade humana (Alonso, 2013), a escolha recaiu na inovação, por ser considerado um dos processos imprescindível à sobrevivência das empresas, e ao bom desempenho organizacional.

Vários autores argumentam que a inovação permite às empresas sustentar as suas vantagens competitivas é essencial à sua sobrevivência e permite melhorar o desempenho organizacional (Matzler *et al.*, 2008; Isaksson *et al.*, 2010; Morales *et al.*, 2012). Hoje, a inovação surge como uma variável determinante para o sucesso organizacional (Cunha, 2007). Cada vez mais a inovação é vista como a grande força de transformação aplicada por organizações e sociedades (Gupta, 2008). Sabe-se que o crescimento económico está, em larga medida, associado à capacidade inovadora que resulta não só da inovação tecnológica, derivada da investigação e da sua aplicação, mas também da inovação organizacional (Jiménez e Valle, 2011). Logo, um dos maiores desafios das organizações e dos agentes que com elas interagem consiste no apoio e na implementação de posturas e práticas inovadoras no seu quotidiano (INOVA, 2007).

Neste sentido, Baucus *et al.*, (2008) sugerem que as organizações devem criar ambientes que permitam e incentivem os funcionários a envolver-se em criatividade. Mas, muitas abordagens para aumentar a criatividade levantam questões éticas. As Inovações não só podem ser consideradas como uma resposta às ameaças, mas também como uma maneira de abraçar novas oportunidades (Matzler *et al.*, 2008).

A inovação é, por isso, uma das exigências prioritárias das organizações e a sua pertinência e necessidade são, hoje, largamente aceites. Só as organizações que criem apetências sólidas e permanentes de inovação sobreviverão aos tempos de mudança (Druker 1989; Carneiro 2001; Silva, 2003; Gupta 2008; Isaksson *et al.*, 2010). A relevância da inovação para a atividade empresarial tem mesmo levado alguns autores a considerarem-na uma condição necessária para a sobrevivência e já não apenas uma opção estratégica (Cunha, 2007). Neste sentido a ética poderá servir de alavanca para a promoção da inovação empresarial e em conjunto, ética e inovação poderão constituir-se como processos fundamentais para a manutenção do equilíbrio e do bom desempenho da empresa.

Embora o desempenho medíocre de uma organização, não possa ser atribuído exclusivamente ao comportamento antiético, é consensual que a adoção dos valores e princípios éticos traz eficiência e contribui para o bom desempenho organizacional (Aguilar, 1996). Sendo o desempenho organizacional passível de sofrer influência dos inúmeros processos empresariais, justifica que se analisem os impactos exercidos pela ética e inovação no desempenho financeiro, organizacional, operacional e social. Uma empresa deve usar a evolução do desempenho para ir mais além dos números (Argandoña, 2004).

Todos os comportamentos empresariais, eticamente questionáveis, podem ser avaliados à luz da adequação aos valores e princípios filosóficos da ética, e ao que a sociedade espera das organizações (Almeida, 2007). Segundo o autor, as motivações para a adoção desses valores e princípios éticos podem ser de várias ordens e origens; motivações de origem interna, (se resulta essencialmente de um estímulo interno à organização) ou externa (se resulta de pressões originadas no exterior à organização), indo ao encontro dos códigos, censuras, expectativas e

exigências da sociedade. O Quadro 1 apresenta a origem das motivações da ética empresarial, segundo a sua origem e o nível de análise das suas implicações.

Quadro 1 - Origem da motivação da ética empresarial

		Origem	
		Interna	Externa
Nível de Análise	Contextual	Integração (Promover aceitação visibilidade, reconhecimento e valor)	Legitimação (Legalidade, transparência, confiança, responsabilidade social)
	Organizacional	Consciência Social (Cultura organizacional, motivação, valores, princípios, maior eficiência)	Pressão do Mercado (Motivação Estratégica, maior eficiência, adaptação)

Fonte: Adaptado de Almeida (2007:35)

A **motivação interna** - tem origem na cultura organizacional, valores e princípios ou no desejo de aceitação, visibilidade, reconhecimento, integração no meio social e económico por meio da identificação com o que a sociedade espera das empresas, correspondem a um movimento essencialmente de dentro para fora da organização. A **motivação externa** - tem origens legais, na necessidade de maior eficiência, na pressão dos mercados que, cada vez mais, exigem transparência, confiança e responsabilidade social, correspondem a um movimento estimulado pela influência de uma força exterior nas escolhas internas da empresa.

A adoção da ética também pode ser motivada por circunstâncias sociais, políticas e económicas dos tempos modernos. Segundo Mercier (2003) os fatores que motivam a adoção de princípios e valores éticos encontram-se inseridos nas dimensões contextual e organizacional da empresa. **Dimensão contextual:** os principais desafios identificados são: as pressões do ambiente sociopolítico (maior envolvimento das empresas na resolução dos problemas sociais vigentes); o papel fundamental da reputação e da confiança (domínio da imagem externa da empresa); a adaptação ao ambiente técnico económico (constante adaptação face às novas necessidades do mercado, visto que a concorrência é um determinante fulcral dos negócios). **Dimensão organizacional:** os principais desafios identificados são, face às necessidades estratégicas internas, a procura do equilíbrio entre a adaptação às pressões externas, a conservação da coesão e a eficácia do sistema organizacional, bem como a necessidade de uma referência cultural comum.

Estas justificativas, embora incompletas, estabelecem metas e limites nos planos de análise da ética empresarial, permitindo distinguir os diferentes níveis da estratégia e mostram o carácter ambíguo e multidisciplinar da motivação da conduta ética empresarial, justificando a validade do seu estudo.

Esta visão parece coincidir em parte com a proposta do modelo institucional de, Amartya Sen, segundo o qual o êxito económico depende da tecnologia, da iniciativa privada, da liderança, das políticas comerciais, da eficácia dos sistemas financeiros, das políticas públicas e, muito especialmente, de uma ética que garanta o cumprimento quotidiano dos convênios com os

trabalhadores, os acionistas, os diretivos, os clientes e as instituições públicas infundindo confiança, pois há que satisfazer as expectativas legítimas de todos (Sen, 1999).

Este trabalho enquadra-se portanto no tema geral da ética empresarial, entendida como um compromisso empresarial que permite potenciar a inovação, crescimento económico, social, desempenho organizacional e a sustentabilidade das organizações a médio e longo prazo. Em concreto, pretende-se estudar a relação da ética com a inovação e a sua repercussão no desempenho organizacional e avaliar se a ética promove ou não a inovação e se estas têm uma influência positiva no desempenho organizacional, a partir da percepção/opinião, dos seus colaboradores, situando o nível de análise no indivíduo. É um esforço académico de estudo da integração da ética com outros processos da gestão de empresas, procurando operacionalizar o conceito e estudá-lo empiricamente, o que confere relevância ao estudo. Esta é também uma pretensão individual de avaliar o efeito da ética nas organizações.

1.2 - PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO /PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Em sociedades cada vez mais diversificadas, libertadas e desamparadas, a questão ética é mais urgente do que nunca (Arnsperger e Parijs, 2004). As expectativas sobre o comportamento das empresas continuam fortes (Logsdon e Wood, 2005). É visível, uma acentuada preocupação com os impactos inerentes às condutas empresariais tendo vindo a ser desenvolvida uma reflexão aprofundada em torno da ética e das suas implicações, no âmbito da empresa e consequentemente nos processos de gestão.

Esta preocupação “evoluiu de uma crítica radical ao capitalismo e aos fins lucrativos da atividade empresarial, para uma análise mais profunda e abrangente das regras e das práticas subjacentes ao comércio” (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011:190). Segundo os autores a empresa, como parte integrante da sociedade, deve estar orientada para o bem comum e para o progresso da comunidade, na procura do desenvolvimento sustentado da sociedade, zelando pela dignidade das pessoas e os seus direitos, contribuindo para o bem-estar dos indivíduos, harmonia da sociedade e direitos das gerações futuras. Nas sociedades livres, a inovação tende a estar associada a um melhor bem-estar social (Miles *et al.*, 2004). Neste sentido, perante a emergência e crescente necessidade de referenciais éticos e imprescindibilidade da inovação para as empresas a análise da relação da ética com a inovação pode contribuir para encontrar um novo caminho para uma maior rentabilidade e desempenho e ir ao encontro das expectativas e exigências da sociedade.

As exigências éticas, hoje, não se esgotam no que está estabelecido de forma mais ou menos extensa numa lista de direitos e deveres. O principal contributo da ética para a vida económica e empresarial não é tanto evitar o mal, mas ajudar a fazer mais e melhor (Aguilar, 1996). Um mais

e melhor que não se deve limitar aos objetivos intrínsecos da organização, já que há que ter em conta outros interesses que obrigam a ver a empresa à luz da sua integração num ambiente mais vasto e com mais transparência (Moreira, 2001). Um ambiente que cada vez mais exige por parte de todos os *stakeholders* o respeito pelas regras de boa conduta a todos os níveis.

Esta tendência tem incentivado a criar novos modelos de gestão, o que significa, quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de autorrenovação pessoal e organizacional, o que implica um conhecimento e envolvimento de todo o processo por parte de todos os trabalhadores (Boatright, 2003). Como diz Carneiro (1995) a essência da inovação é a recriação do mundo de acordo com determinada visão ou ideal. A reinvenção não muda o que existe, ela cria o que não existe e a ética e a inovação têm um papel preponderante neste processo. Diferentes autores revelam que a inovação é essencial para um melhor desempenho organizacional (Matzler *et al.*, 2008; Morales *et al.*, 2012). Outros, Baucus *et al.*, (2008) procuram desenvolver processos em que a adoção em simultâneo de comportamentos criativos e éticos criem valor para a organização. Indo ao encontro das atuais necessidades que se colocam à empresa.

A ética apresenta-se, como um regulador urgente da evolução do mundo e da perceção que os homens possuem da sua construção (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011). Se só as organizações que criem apetências sólidas e permanentes de inovação sobreviverão aos tempos de mudança (Druker 1989; Carneiro, 2001; Silva, 2003; Gupta 2008; Isaksson *et al.*, 2010), faz todo o sentido e ganha força a reflexão em torno da ética empresarial e da sua relação com outros processos da empresa, neste sentido, o propósito de analisar a relação da ética com a inovação e o efeito no desempenho organizacional reveste-se de particular importância e justificando o seu estudo, podendo o problema aqui abordado ser resumido nos seguintes termos:

Qual a relação da ética com a inovação e qual a sua repercussão no desempenho organizacional?

O problema apresentado sob a forma de questão de investigação pressupõe a existência de uma relação de causalidade entre a ética e a inovação e o desempenho organizacional. Com base neste pressuposto, o propósito deste trabalho de investigação é analisar de que forma as dimensões da ética (legalidade, humanista, transparência, responsabilidade social, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) se relacionam com as dimensões da inovação (I&D, produto, processo, inovação organizacional, inovação de gestão e inovação de marketing) e em que medida a ética e a inovação influenciam o desempenho (financeiro, organizacional, operacional e social) como se representa na Figura 1.

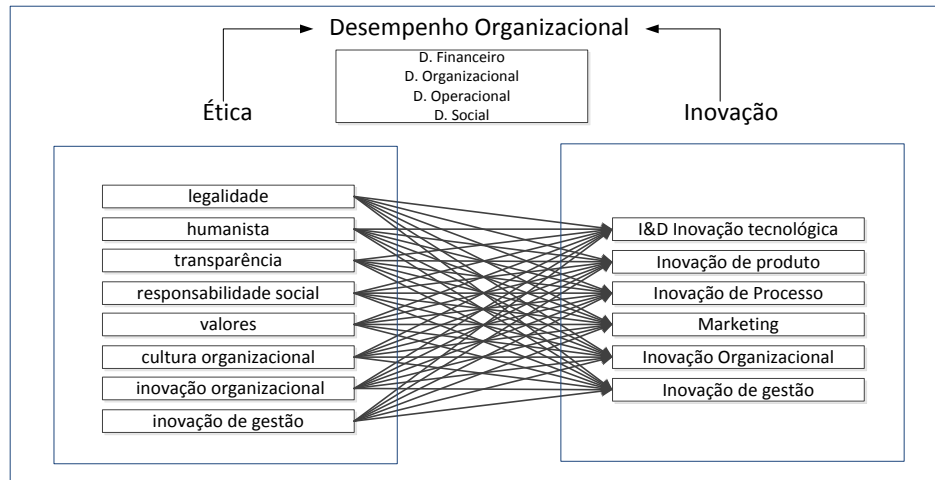


Figura 1 - Análise da relação entre as dimensões da ética e as dimensões da inovação

Fonte: Adaptado de Fernandes (2012)

O propósito é avaliar se a ética e a inovação promovem um melhor desempenho organizacional, e contribuir para estabelecer um novo caminho e modelo de gestão mais eficiente para a empresa no atual contexto.

O problema proposto remete a discussão sobre a ética empresarial, para o plano das teorias, princípios e valores éticos que sustentam e impulsionam a mudança do paradigma empresarial “como fazer mais e melhor”. A análise permitirá avaliar os fundamentos éticos e axiológicos que criam e favorecem condições ao estímulo da inovação e ao bom desempenho organizacional. Em função do problema formulado é defendida a seguinte tese:

A prática da ética empresarial nas suas diversas dimensões (legalidade, humanista, transparência, responsabilidade, valores e cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) influencia a inovação (I&D, produto, processo, organizacional, gestão e marketing) e no seu conjunto influenciam o desempenho organizacional.

1.3 - OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo principal desta investigação, de acordo com o problema enunciado, é analisar “a relação da ética com a inovação e qual a repercussão no desempenho organizacional”.

Ao estudar a relação entre a ética e a inovação, pretende-se dar resposta a um conjunto de objetivos específicos:

- i) Analisar se a ética nas suas diversas dimensões, promove a inovação empresarial;
- ii) Analisar se a ética nas suas diversas dimensões, influencia positivamente ou negativamente o desempenho organizacional;
- iii) Analisar se a inovação nas suas diversas dimensões influencia positivamente ou negativamente o desempenho organizacional.

Ao dar resposta ao problema, ao objetivo principal e aos específicos, poder-se-á avaliar se a ética, nas suas diversas dimensões, cria condições legais, humanistas, transparência, responsabilidade social, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão que promovam a inovação empresarial; avaliar as motivações estratégicas que podem justificar a sua integração na prática empresarial; avaliar as vantagens implícitas da adoção da ética na inovação e no desempenho organizacional; concluir sobre os benefícios que a sua adoção traz para a empresa, *stakeholders* e para a sociedade; concluir sobre o lugar que a ética ocupa no contexto da realidade empresarial portuguesa e avançar no conhecimento do tema, de forma a torná-lo mais explícito.

Para alcançar estes objetivos será necessário:

- Rever os fundamentos filosóficos da ética e da teoria das partes interessadas ou dos *stakeholders*, para o estudo empírico da ética, procurando uma interpretação coerente dos conceitos axiológicos que permita operacionalizá-los na investigação e adotar a ética na gestão de empresas;
- Definir o conceito de ética empresarial, com base nos fundamentos filosóficos da ética, no pensamento de autores que têm dedicado atenção ao tema, à evolução do conceito e às múltiplas visões defendidas nos meios académicos e empresariais ao longo das últimas décadas;
- Estudar as principais escolas de pensamento ético, originados na filosofia clássica e contemporânea, e selecionar as correntes mais adequadas para caracterizar a ética empresarial;
- Analisar como a temática da ética é atualmente abordada e tratada em Portugal, em termos de compreensão individual, adesão empresarial e consciência social;
- Estudar os fundamentos teóricos, caracterização e tipologias da inovação empresarial;
- Efetuar uma abordagem às teses de Schumpeter e aos modelos lineares, interativos, sistémicos e de inovação aberta;
- Analisar o processo de implementação de programas éticos e o processo de decisão;
- Construir, testar e validar instrumentos de investigação para a recolha de dados empíricos;
- Realizar um inquérito por questionário a nível das empresas nacionais, questionando os trabalhadores sobre o seu posicionamento perante as variáveis selecionadas da investigação;
- Criar um modelo que permita estudar o problema proposto;
- Analisar empiricamente os dados recolhidos, retirar inferências estatísticas e conclusões.

1.4 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A gestão das organizações torna-se cada vez mais complexa, pelo seu, crescente, carácter socializador e os estudos sobre a ética intensificaram-se consideravelmente durante os últimos anos na tentativa de ir ao encontro das exigências dos mercados e da sociedade. A ética é uma dimensão transversal que pode influenciar todos os campos de atividade da empresa (Mercier, 2003). A atenção dos académicos tem sido especialmente dedicada à discussão do conceito e das motivações estratégicas que podem justificar a sua integração na prática empresarial, procurando definir quais as melhores práticas, como avaliá-las ou por que devem ser implementadas (Almeida 2007:44). A expressão empresa ética é usada por muitos como uma noção previdente, mas raramente é demarcada duma forma significativa (Kaptein, 1998).

Tratando-se de um tema recente, são ainda raros os estudos sobre a ética e não foram encontrados nenhuns estudos que avaliassem a sua relação direta com a inovação e a sua repercussão no desempenho organizacional. A centralidade e amplitude da ética permitem uma abordagem a partir de inúmeras perspetivas, dependendo da vontade e do olhar de quem o estuda. Assim, propõe-se uma abordagem da ética e dos seus fundamentos filosóficos como motor promotor de condições que estimulam e incentivam a inovação e o desempenho organizacional. Não há a pretensão de abarcar todos os aspetos discutidos na ética empresarial e económica nem discutir extensivamente a literatura dos assuntos expostos mas apresentar de forma acessível, os fundamentos teóricos da ética, doutrinas filosóficas que lhe dão suporte e algumas de suas aplicações práticas, fazendo uma referência explícita aos autores que as analisam. Assim, apesar dos inúmeros processos internos que caracterizam e dão forma e vida à organização (Morland, 2008), e da diversidade de elementos do seu meio, como representado na Figura 2, o presente estudo visa apenas analisar a relação da ética com a inovação e sua repercussão no desempenho organizacional, não considerando a análise dos restantes processos.

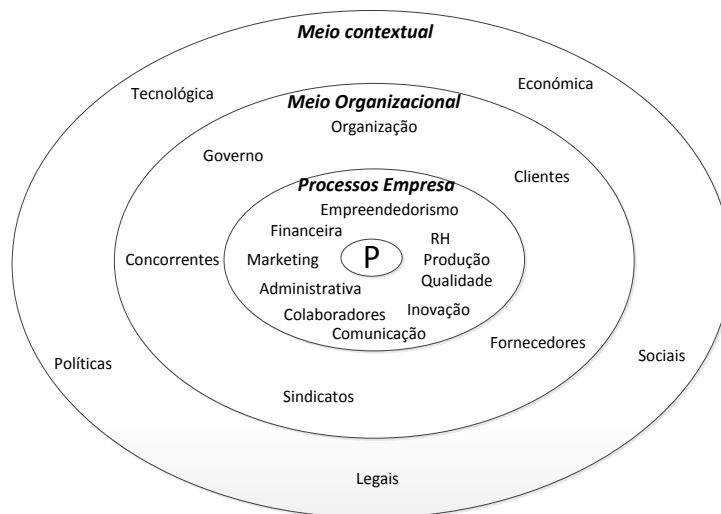


Figura 2 - Meio contextual, organizacional e processos da empresa

Fonte: Adaptado de (Kotler, 2001)

O trabalho, além de considerar as dimensões da ética e da inovação, considera, também, fatores demográficos individuais respeitantes ao respondente: idade; formação e função que desempenha e fatores demográficos organizacionais como: sector de atividade; localização/região; dimensão, medida por número de trabalhadores; percentagem de exportações e existência ou não de código de ética. Excluem-se outros fatores, tais como o género, experiência pessoal e profissional, tempo de permanência no cargo, religião, naturalidade, perceção em relação ao meio envolvente (por exemplo, em relação à intervenção do Estado ou às condições socioeconómicas da comunidade), visão sobre o papel do gestor ou as suas convicções políticas.

1.5 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Embora o termo “gestão ética” flua facilmente na linguagem, ainda não temos um paradigma dominante, nem um corpo empírico coerente de conclusões que ofereça suporte a esse quadro conceptual (Woods e Lamond, 2011). Como referem Rego *et al.*, (2006) apesar da emergência e popularidade, a ética é um tema pouco estudado, compreendido e carente de referenciais próprios e análises estruturadas, representativas da realidade empresarial. Grande parte dos estudos sobre ética nos negócios têm sido feitos através da análise de variáveis clássicas, como o idealismo e o relativismo, mas estes estudos não incorporaram novas construções significativas e determinantes do comportamento ético, apesar da sua importância emergente em filosofia e ética (Rawwas *et al.*, 2013).

A escassez literária sobre o tema e a crescente necessidade de referenciais éticos por parte das empresas e da sociedade torna cada vez mais atual, oportuna e urgente a reflexão sobre a ética no contexto organizacional e criou a oportunidade de realizar o estudo da relação entre a ética, inovação e desempenho organizacional, conforme representado na Figura 3.

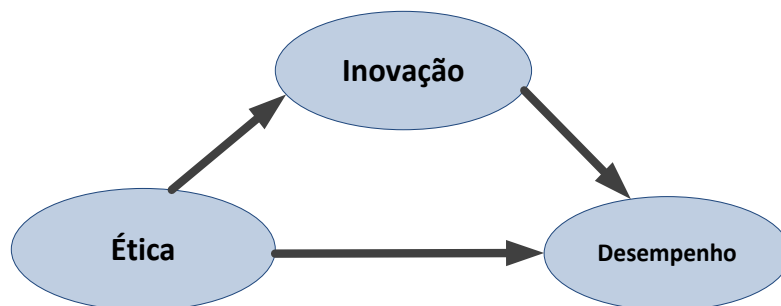


Figura 3 - Relação Ética, Inovação e Desempenho Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a natureza global dos sistemas de investigação e inovação, bem como os desafios globais que a humanidade enfrenta, a procura de pressupostos normativos de ligação entre a inovação e a ética são importantes. Estes normativos podem incluir os direitos humanos e

podem ser procurados na ética filosófica, porque são princípios geralmente aceites e que são suficientes para fornecer a base para a ação coletiva (Stahl *et al.*, 2014).

A ética está presente em todos os campos das ciências sociais e tem pertinência transversal para o estudo da maioria dos fenómenos abordados pelos cientistas sociais (Neves, 2008). Constitui uma variável capaz de unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências que revelam preocupações com o comportamento humano e com a sociedade (Almeida, 2007). A introdução de políticas de ética empresarial permitem responder às exigências de todos os *stakeholders* (Melé, 2000).

O aumento da concorrência e a conseqüente necessidade por parte da empresa de lutar constantemente por uma quota do mercado, veio dar maior visibilidade e valorizar a inovação, sendo hoje, consensual, a importância que tem para a competitividade, sobrevivência e sustentabilidade das organizações (Matzler *et al.*, 2008; Morales *et al.*, 2012). A inovação surge como uma variável determinante para o sucesso organizacional (Cunha, 2007). As Inovações não só podem ser consideradas como uma resposta às ameaças, mas também como uma maneira de abraçar novas oportunidades (Matzler *et al.*, 2008). Por outro lado, vive-se numa época de completo fascínio pela inovação. Esse fascínio não é devido ao otimismo sobre o futuro, mas sim, a uma sociedade que vive na incerteza do futuro e precisa de inovação como um meio para orientar, esclarecer e dar sentido a um futuro que parece desolador (Alonso, 2013). Os gestores precisam, cada vez mais, de saber como responder eticamente aos novos desafios (Baucus *et al.*, 2008), e a ética apresenta-se como “bússola” orientadora das práticas mais eficazes e o caminho para a excelência empresarial (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011).

Estudar as percepções éticas é fundamental devido ao seu impacto sobre a eficácia, eficiência e desempenho da empresa, especialmente porque comportamentos antiéticos dentro das empresas dificultam as relações humanas e podem abalar a confiança do público na organização como um todo (Rawwas *et al.*, 2013). Os investigadores podem utilizar a lente da ética para obterem uma melhor compreensão do grande desafio que a humanidade e a maioria das sociedades enfrentam, o que os poderá encorajar a investigar para contribuir a enfrentar estes desafios (stahl *et al.*, 2014).

Embora centrado no campo empresarial, esta investigação propõe uma abordagem multidisciplinar, reunindo contribuições provenientes de diversas áreas, tais como a filosofia, sociologia, e gestão de empresas. Com esta diversificação da análise, pretende-se enriquecer o conhecimento sobre o tema, contribuindo para o seu conhecimento e, segundo Parsons (1951)⁵ citado por Almeida (2007), para aperfeiçoar a interpretação da realidade social e melhorar a compreensão dos múltiplos fatores que definem a sua complexidade.

⁵ Nas ciências sociais, uma teoria deve cumprir três funções fundamentais: a) *auxiliar na codificação do conhecimento concreto existente* (por meio da formulação de hipóteses gerais ou extensão do campo de aplicação de hipóteses existentes, evidenciando as interdependências e interligações entre o conhecimento disponível de forma fragmentada e unificando observações parciais sob a forma de conceitos gerais); b) *ser um guia para o desenvolvimento de pesquisas*; c) *contribuir para reduzir os vieses de observação e interpretação da realidade social promovidos pela crescente fragmentação dos saberes* (Parsons *et al.*, 1951).

Ao associar a ética, inovação e desempenho organizacional, espera-se contribuir para abrir um campo de reflexão capaz de potencializar a aplicabilidade da ética empresarial a outros processos organizacionais, como a gestão do conhecimento e dos recursos humanos, comunicação, produção, qualidade, empreendedorismo e marketing. Este trabalho visa também, responder à necessidade de compreender a moral subjacente às diversas dimensões éticas da empresa (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade social, valores e cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) procurando conhecer as motivações subjacentes e avaliar qual delas poderá ter maior contributo na promoção da inovação, o que reforça a relevância deste estudo. Esta análise permite compreender como as questões éticas podem ser incorporadas em práticas de criatividade e inovação dentro das organizações (Baucus *et al.*, 2008).

Ao responder ao problema enunciado pretende-se contribuir para a compreensão do corpo teórico da ética empresarial, destacar o papel das várias dimensões da ética como contributo para a sua implementação. Para as organizações, as respostas encontradas no estudo empírico podem fornecer pistas sobre como a ética empresarial pode contribuir para criar condições que motivam e incentivam a prática da inovação no contexto empresarial e melhorar o desempenho organizacional. Em particular, a resposta ao problema deverá contribuir para o reforço da integração da teoria dos *stakeholders* e da filosofia moral no campo dos estudos organizacionais, promovendo a interdisciplinaridade que enriquece o produto do esforço académico e científico.

A investigação pode revelar-se de grande utilidade na medida em que sugere caminhos alternativos à melhoria do desempenho organizacional, fornecendo algum contributo ao domínio de investigação onde se insere e de um modo geral ao meio empresarial.

1.6 - METODOLOGIA E ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho parte do interesse de investigar a relação da ética com a inovação e a sua repercussão no desempenho organizacional. Partindo deste interesse, contextualizando o enquadramento teórico relevante e tendo em consideração a complexidade e amplitude do tema, considerou-se que a abordagem sistémica da ética e da inovação é a mais indicada para estudar a problema formulado. Assim, definiu-se como método mais indicado o quantitativo.

Na revisão da literatura procedeu-se à análise de vários estudos, tanto teóricos como práticos, sobre a ética e a inovação, enquadrando-os nas respetivas abordagens. A problemática deste estudo levou à elaboração de questões de investigação, às quais se pretende dar resposta, propondo um modelo conceptual para analisar a relação entre a ética e inovação e sua repercussão no desempenho organizacional, que sirva de suporte ao desenvolvimento do estudo empírico. Este modelo apresenta como variável independente a ética e como dependentes a inovação e o desempenho organizacional. Apresenta ainda variáveis secundárias ou de controlo,

os fatores demográficos individuais (idade, formação académica, função desempenhada) e fatores demográficos organizacionais (região, sector de atividade e dimensão, segundo o número de trabalhadores, se a empresa exporta e qual a percentagem de exportação proveniente da inovação e se a empresa tem ou não código de ética).

O estudo empírico tem dois objetivos: especificar o modelo conceptual considerando a natureza exploratória do estudo da ética e da inovação no contexto empresarial e definir os objetivos específicos, as questões a responder e as hipóteses de investigação que se pretendem validar. Para recolha de informação utilizou-se o método de análise de inquérito por questionário estruturado com perguntas fechadas, no qual se encontram refletidas um conjunto de questões relativas, ao inquirido, à empresa, às dimensões da ética, da inovação e do desempenho organizacional. As perguntas do questionário são medidas numa escala de Likert de sete pontos. Hill e Hill (2005) são da opinião que não é boa ideia usar mais do que sete respostas alternativas, na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação. O questionário foi enviado, via eletrónica, a empresas associadas da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) e empresas não associadas. A recolha de dados decorreu de 4 de Outubro de 2013 a 22 de Janeiro de 2014.

Recolhidas as respostas ao questionário, foi feita uma análise exploratória dos dados. O seu conteúdo foi tratado através do recurso à estatística descritiva para caracterização da amostra. Foi feita uma Análise Fatorial Exploratória para avaliar a validade e qualidade de ajustamento do modelo. Para testar empiricamente as hipóteses recorreu-se à regressão linear múltipla e a modelos de equações estruturais (*structural equation modeling*) - SEM com estimação por mínimos quadrados parciais tendo sido utilizado o *software* SmartPLS 2.0.

A estrutura da tese encontra-se organizada em cinco capítulos, cada capítulo compreende um conjunto de secções. Cada secção caracteriza-se por uma pequena introdução contendo os objetivos e propósitos e termina com uma síntese conclusiva. No capítulo I faz-se o enquadramento da tese, com a definição do problema, objectivos, delimitação e relevância do tema e estrutura do trabalho. No capítulo II é feita a fundamentação teórica com a revisão da literatura necessária e fundamental para a investigação empírica, sobre a ética, inovação, desempenho organizacional, finaliza-se com a análise conceptual da relação entre a ética e a inovação e a sua repercussão no desempenho organizacional.

No capítulo III desenvolve-se toda a metodologia e pressupostos da investigação empírica, com base na revisão da literatura feita no capítulo II. Apresentam-se as questões e hipóteses de investigação, faz-se a análise exploratória dos dados e a análise descritiva da amostra. No capítulo IV avalia-se a validade do instrumento de investigação, efetua-se a análise de regressão linear múltipla, análise das equações estruturais para as relações hipotetizadas e a discussão dos resultados.

No capítulo V apresentam-se as conclusões, contribuições, limitações e recomendações para futuras investigações.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

Este capítulo visa apresentar o referencial teórico que sustenta a formulação do problema de investigação e da respetiva tese. Para o efeito, é apresentada a revisão da literatura relevante sobre ética, são apresentados os fundamentos éticos, com base nas doutrinas de algumas das mais representativas correntes da filosofia moral e os fundamentos das dimensões da ética (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores e cultura organizacional), é apresentado o processo de tomada de decisão e de formalização ética e a teoria dos *stakeholders*. É estudada a inovação no contexto organizacional, conceito, tipologia e modelos, são apresentadas breves considerações sobre o desempenho organizacional e são analisados os pontos convergentes entre a ética e a inovação e o seu efeito no desempenho organizacional. No seguimento da revisão bibliográfica, e para finalizar este capítulo, procede-se à apresentação, construção e explicação do modelo teórico de investigação (segundo o qual se desenha e estrutura o estudo empírico) que servirá de suporte à investigação empírica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como quadro conceptual as abordagens atuais de referência sobre a temática da ética, inovação e desempenho organizacional, desenvolvendo um suporte teórico, que corroborado por um suporte empírico, permita analisar a relação da ética com a inovação e sua repercussão no desempenho organizacional, nas empresas portuguesas.

Com a revisão bibliográfica procurar-se-á explicitar a natureza, aplicabilidade e importância dos conceitos em análise e criar um suporte para a relação empírica proposta.

2.1.1 - Ética

Etimologicamente, a ética radica na palavra grega *ethos*, que significa costume. Sentido semelhante é atribuído à expressão latina *mos, moris*, (que também significa costume) da qual deriva a palavra moral. Os costumes são determinados por valores morais e pelas leis vigentes, as quais condicionam a conduta humana numa determinada época (Rocha, 2010). São formas de pensar e de viver partilhadas por um grupo, que resultam da experiência e da história. Srouf (2000) define, *moral* como um conjunto de valores, regras de comportamento e códigos de conduta que coletividades adotam, e a *ética* como uma reflexão teórica sobre a validade

filosófica da moral. Os termos, ética e moral, mesmo tendo significados diferentes, são frequentemente utilizados como sinónimos, embora, não sendo nosso objetivo discutir em profundidade as suas diferenças técnicas, faz-se uma breve distinção.

Ambos os termos, ética e moral, têm a mesma raiz etimológica, embora, derivem de palavras diferentes, têm o mesmo significado (costumes). No entanto, a ética tem um significado mais amplo do que a moral, ver Figura 4.

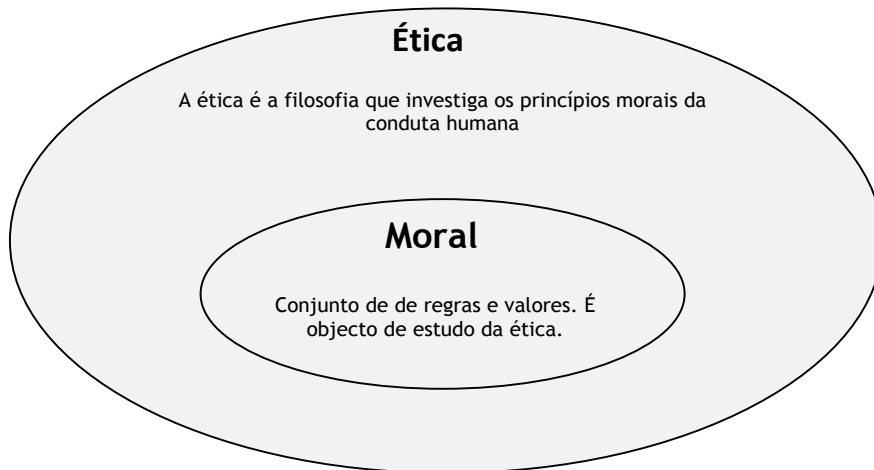


Figura 4 - Comparação entre ética e moral

Fonte: elaboração própria

A moral aplica-se através da disciplina, da motivação para a ação e pela convicção (interiorização do bem e do mal e da legitimidade da entidade que os enuncia) e pela sanção (Rocha, 2010). A moral designa o objeto (regras, valores, conflitos factuais existentes na vida dos negócios) (Mercier, 2003).

A ética depende da ontologia e da análise da realidade (Neves, 2008:103). A ética implica sempre uma reflexão teórica sobre qualquer moral, uma revisão racional e crítica sobre a validade da conduta humana. Enquanto a moral é a aceitação de regras, a ética é uma análise crítica dessas regras. É uma "filosofia da moral". A ética é uma ciência do comportamento dos costumes, é um conjunto das regras de conduta partilhadas e típicas duma determinada sociedade, e baseiam-se na distinção entre o bem e o mal (Mercier, 2003). Os bens, as normas e virtudes, são três dimensões básicas da ética (Parra, 2006).

A norma é o meio para atuar fazendo o bem e evitar o mal (Parra, 2006:326). Virtudes são traços intelectuais que auxiliam na motivação para o conhecimento e a busca pela verdade por meio de aprendizagem (Tseng e Fan, 2011). Permitem às pessoas e organizações fazerem melhores julgamentos éticos. As virtudes morais são os pré-requisitos do desenvolvimento de um comportamento profissional ético (Rawwas *et al.*, 2013).

Os princípios éticos são diretrizes pelas quais o homem, enquanto ser racional e livre, rege o seu comportamento. O que significa que a ética apresenta, em simultâneo, uma dimensão teórica (estuda o "bem" e o "mal") e uma dimensão prática (diz respeito ao que se deve fazer). A

chamada dupla dimensão da ética, como ciência teórica e ciência prática. (Parra, 2006). A ética enquanto filosofia prática procura regulamentar a conduta tendo em vista o desenvolvimento humano (Rocha,2010). A ética é uma característica inerente a toda ação humana e, por esta razão, um elemento vital na produção da realidade organizacional e social (Boatricht, 2003).

Cortina (1994) afirma que a ética é um tipo de saber dos que pretendem orientar a ação humana num sentido racional; ou seja, pretende que se trabalhe de forma racional. Segundo a autora a ética diz-nos, o que o homem “deve fazer” e não o que o homem “pode fazer”. Ou seja, elucidamos sobre as escolhas que o homem deve fazer em liberdade e através das quais se desenvolve e aperfeiçoa. Woods e Lamond (2011) consideram que a “ética” é um conceito difícil de definir, tem muitos significados, dependendo da orientação filosófica. Para Argandoña (1998:64-65) a ética é “a ciência do aperfeiçoamento do homem, para que seja cada vez mais humano, que se realize e que alcance o seu fim”. Na perspectiva de Tseng e Fan (2011) a ética não é meramente uma teoria filosófica abstrata, mas também uma orientação crítica na prática pessoal e coletiva. Fernández (1994) refere que a ética é uma dimensão iniludível da vida de cada um de nós, tanto na esfera mais próxima e pessoal, como no desempenho do nosso exercício como profissionais. Neste trabalho, a ética e moral serão tratadas com o mesmo sentido comum, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem. Pois há que ter presente que o comportamento ético é sempre individual.

Sabendo que a ética encontra as suas raízes nos pensamentos de vários filósofos da antiguidade (Sócrates, Platão, Aristóteles, S. Tomás de Aquino, Kant, Jeremy Bentham, Mill, Hume, Hegel, Marx, Nietzsche, Habermas, Rawls, Hobbes, Rousseau), mas só recentemente adquiriu importância e popularidade, motivadas, em grande parte, pelos escândalos financeiros, criando um movimento de interesse crescente pela ética empresarial, cuja fundamentação se apresenta no ponto seguinte.

2.1.2 - Fundamentos da Ética Empresarial

A partir da segunda metade do século XX começou nos Estados Unidos a discussão sobre a ética empresarial. A confiança converteu-se novamente em valor empresarial e as empresas são levadas a pensar em resultados mediatos, entendendo que as suas ações deveriam ser pensadas tendo em vista o futuro e suas decisões passaram a ser passíveis de responsabilização (Cortina, 2001). Hoje, nas nossas sociedades irreduzivelmente pluralistas, a discussão sobre a ética, deve necessariamente inserir-se no quadro de um procedimento mais global que pode caracterizar-se, para retomar a expressão de John Rawls (1951, 1971), como a busca de um equilíbrio refletido (Arnsperger e Parijs, 2004), para indivíduos, organizações e sociedade.

Durante muitos anos a ética foi considerada como incompatível com a economia e a atividade empresarial (Ferrell, 2006). As recomendações da ética eram idealmente aceites por todos, mas, infelizmente não podiam ser postas em prática, por incompatibilidade com as leis da

concorrência, inovação, autoridade e lucro. Adam Smith (1723 - 1790), na sua obra “A Riqueza das Nações” publicada em (1776), “demonstrou que o lucro não é um acréscimo indevido, mas um meio de distribuição de renda e de promoção do bem-estar social”, expondo “pela primeira vez a compatibilidade entre ética e atividade lucrativa” (Sen, 1999). Mas a ideia predominante sobre a finalidade da empresa, sob a ótica da teoria clássica, permaneceu na maximização do lucro. Como disse Friedman (1970) a única responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros.

Segundo Srour, (2000), há diversos indicadores que asseguram que a atividade “economicamente correta” traz benefícios ao desempenho organizacional. Um deles é o índice de sustentabilidade *Dow Jones*⁶, criado com “ações” de empresas que apresentavam desempenho definido como sustentável, caracterizado com critérios económicos, ambientais, sociais e éticos. Como refere Neves (2008:239), “para quem quer estar no mercado de forma estável e sólida, ser ético tem grandes vantagens, é bom para os negócios, dá bons lucros”.

Hoje a ética pode ser usada como uma força motivadora dentro da empresa (Solomon, 1992). Adotar a ética nas organizações não equivale a renunciar aos benefícios económicos (Parra, 2006). Segundo o autor a ética é para todas as pessoas que querem melhorar, o ambiente empresarial é para aqueles que querem tornar as organizações mais eficientes e eficazes e mais humanas. As empresas éticas são as que forjam um bom caráter, elegem boas metas e esforçam-se por alcançá-las e têm como protagonistas da atividade empresarial, todos os afetados por ela (Cortina, 2009). Uma boa empresa, uma empresa excelente tem que ser uma empresa ética, se não for ética não será uma boa empresa (Argandoña, 2008).

No último século as empresas foram adquirindo um papel central na sociedade, hoje, a ideia é que a empresa é algo mais do que um negócio para ganhar dinheiro (Rocha 2010), é também o lugar de renovação, da inovação e da persecução de uma sociedade melhor, é um importante meio de interação social e de realização pessoal, o que levou a um aumento de preocupações com os múltiplos impactos da sua conduta, e um aprofundamento significativo do estudo do comportamento empresarial e das suas implicações éticas. No âmbito empresarial, como atividade humana que é, existem fins próprios que o legitimam e dão sentido, devendo então a empresa conhecer os valores morais específicos da atividade, tornar-se responsável pelas suas decisões e pela forma como alcança os seus fins (Cortina, 2001).

Neste sentido, hoje existe uma nova visão do mundo empresarial, o modelo económico de inspiração capitalista, acrescentou à sua função económica original, uma função socializadora, de integração, educação e convívio entre indivíduos, uma função política de intervenção na resolução de problemas sociais, até mesmo, uma função moral de reforço de crenças e de conceção do mundo com impacto nas relações interpessoais Almeida (2007:38). Assim, emerge

⁶ Dow Jones, criado em 1999, é o segundo mais antigo índice dos Estados Unidos, ao lado do *Nasdaq Composite* e do *Standard & Poor's 500* um dos principais indicadores dos movimentos do mercado americano. Dos três indicadores, a Dow Jones é o mais largamente publicado e discutido. Os seus componentes são escolhidos pelos editores do jornal financeiro norte-americano *The Wall Street Journal*.

um *capitalismo social* orientado para a satisfação de todas as partes interessadas, associadas à atividade de cada empresa - os *stakeholders* - que acrescenta à função lucrativa, a função social traduzida pela forma como esta se relaciona com todos os *stakeholders*.

O que levou ao desenvolvimento da ética empresarial⁷, que evoluiu de uma crítica radical ao capitalismo e aos fins lucrativos da atividade empresarial para uma análise mais abrangente das regras, normas e das práticas subjacentes ao comércio (Solomon, 1993). A discussão sobre a necessidade de uma ética empresarial é decorrente das transformações no âmbito da empresa e do seu papel na sociedade (García-Marzá, 2008).

Partindo do pressuposto que as preocupações éticas tocam todos os domínios da gestão (Mercier, 2003), a ética não pode limitar-se ao âmbito legal da atividade empresarial, é necessária uma ética abrangente a todos os processos da empresa e em todas as suas dimensões; legalidade, humanitária, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão, que em conjunto visem maior eficiência na implementação da ética empresarial, ver Figura 5. Estas dimensões servem de base à análise do problema em estudo.

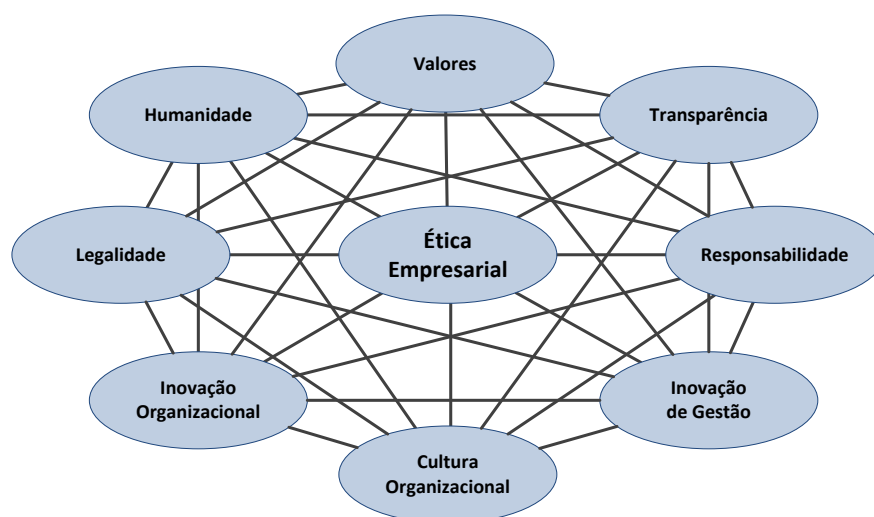


Figura 5 - Dimensões da Ética Empresarial

Fonte: Adaptado de Parra (2006)

Segundo Velásquez (1992), a ética empresarial é o estudo de como padrões morais (apropriados de conduta) se aplicam aos indivíduos envolvidos nas organizações através das quais bens e serviços são distribuídos nas sociedades modernas. Segundo o autor a ética empresarial é, uma forma aplicada da ética, que inclui não apenas a análise dos princípios morais e das normas, mas também, da aplicação das conclusões dessa análise a comportamentos particulares das pessoas em organizações empresariais. Consiste, no estudo da moral que guia a conduta das empresas e

⁷ - A designação “ética empresarial” não se refere a uma forma particular de ética, mas à sua aplicação no contexto específico da atividade empresarial. Esta designação não pretende atribuir uma classificação à natureza da ética, mas apenas circunscrever a discussão dos seus princípios, doutrinas e fundamentos filosóficos ao campo específico das empresas.

na apreciação crítica dessa moral em termos filosóficos (Srouf, 2000). Para Ferrell *et al.*, (2005) a ética empresarial compreende os princípios e normas que orientam o comportamento no local de trabalho. Refere-se aos princípios morais orientadores da prática de gestão. As práticas de gestão dizem respeito ao planeamento, organização e controlo da atividade empresarial levada a cabo com eficiência e eficácia para alcançar os seus objetivos (Woods e Lamond, 2011). Para Sternberg (2009) a atividade empresarial é ética quando se adequa à maximização do valor dos proprietários numa perspetiva de longo prazo, garantindo simultaneamente o respeito pela justiça distributiva no interior da empresa e os princípios básicos de “decência”. No mesmo sentido está Sen (1999) ao referir que a ética empresarial tem um sentido económico, que consiste em produzir riqueza e criar uma sociedade decente.

Hoje, a ética empresarial é considerada fundamental na gestão empresarial (Robertson, 2007). Permite reforçar o cumprimento das normas, implementar e manter um conjunto de valores na cultura empresarial e contribui para o desenvolvimento e excelência dos trabalhadores (Melé, 2000). A ética empresarial faz apelo a uma política e a normas (por vezes escritas) que definem a maneira como as pessoas devem comportar-se no seio de uma organização. Tem como fim a procura de uma melhor imagem e maior rentabilidade para a empresa. Como diz Srouf (2000) é preciso realizar o “lucro com ética”. A ética empresarial aplica-se, à gestão de empresas, e estuda a moral dos comportamentos e decisões implementados neste contexto e que, por sua vez, produzem impactos no bem-estar individual, organizacional e social.

Isaksson *et al.*, (2010) afirmam que a organização que adota a ética empresarial, poderia ser descrita como aquela organização que trata os *stakeholders* com honestidade, justiça, e respeito com o foco no longo prazo procurando satisfazer os interesses de todos. Para Crook (2005), a ética empresarial será plenamente cumprida se as decisões tomadas no âmbito da gestão de empresas incluírem padrões rigorosos do que ele designa de *decência comum* e de *justiça distributiva*. O primeiro corresponde ao cumprimento dos princípios éticos que devem orientar a conduta do *homem bom* em sociedade, regulando a moralidade das ações para além do estrito cumprimento da lei, adoção de um discurso honesto e construção de uma relação transparente com os parceiros (Branzei *et al.*, 2004). O segundo implica a consideração de critérios justos de distribuição de encargos e de benefícios entre as pessoas afetadas pela atividade da empresa.

Para implementar a ética empresarial numa empresa, primeiro que tudo, é necessário que os seus gestores e diretores o queiram. Determinada essa posição de fundo, é preciso operacionalizá-la e criar meios e instrumentos que possam ajudar uma empresa e todos os seus trabalhadores a caminhar para uma atitude mais ética. Esses instrumentos podem ser leis, códigos, conselhos, balanços e relatórios. Estes meios são muito importantes e podem, por si só, eliminar muitas dificuldades e dilemas na implementação da ética empresarial. Para manter a empresa ética há que cultivar, informar, orientar a consciência e perseverar (Neves, 2008:233). Como dizem Madsen e Shafritz (1990:7), citado por Neves (2008:227) “A finalidade da educação ética não é a construção do carácter, mas antes, como todos os cursos universitários, uma tentativa de partilhar conhecimento, construir capacidades e desenvolver mentes”. Embora as

atitudes e disposições pessoais, para a ética empresarial, sejam importantes não são tudo, têm que ser apoiadas e reforçadas por sistemas e estruturas da empresa (Argandoña, 2008). A estruturação dos interesses éticos da empresa deve, obviamente, ser um processo permanente e dinâmico (Aguilar, 1996).

A ética não basta como teoria, nem como princípios gerais acordados pelas nações, povos, religiões e outros, nem basta que as Constituições dos países respeitem esses princípios. É necessário que cada cidadão e cidadã incorporem esses princípios e virtudes como uma atitude prática diante da vida quotidiana, de modo a melhorar a qualidade ética do seu comportamento. A única maneira de as empresas e as associações serem éticas é que o sejam as pessoas que as integram não só no comportamento individual privado mas também na sua vida profissional, empresarial e social, o que se consegue com a prática de virtudes, ver Figura 6. Não basta parecer ético, e preciso ser ético (Neves, 2008). O comportamento das empresas é um reflexo do comportamento das pessoas que a integram (Jorge, 2003).

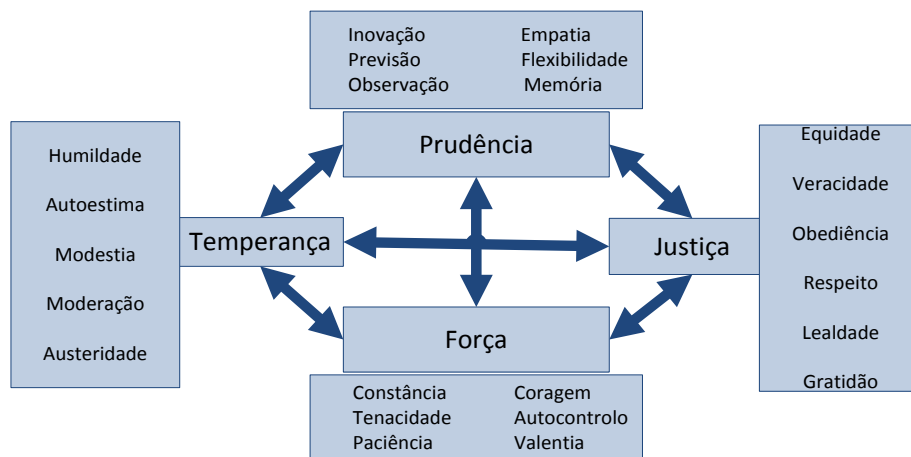


Figura 6 - Prática das virtudes para a qualidade da ética pessoal

Fonte: Parra (2006)

O comportamento ético pode ser uma vantagem competitiva para a empresa, precisamente pela capacidade de verem o que os outros não veem, eleger alternativas que os outros não identificam e conseguir resultados que os outros não podem sonhar, graças à qualidade e capacidades desenvolvidas pela equipa de trabalho (Argandoña, 2008). A qualidade ética da empresa, dependem em última instância, da qualidade humana de quem a integra (Melé, 2000). O facto de as pessoas se comportarem eticamente não apenas implica apenas a aceitação de regras e normas dentro da organização, mas reforça também a reputação do indivíduo, a confiabilidade e a duração das relações com os outros (Tseng e Fan, 2011). De ressaltar ainda que a ética empresarial resulta numa maior satisfação no trabalho (Valentine e Fleischman, 2008).

Como diz Sen (2003), a empresa desempenha um papel importante na renovação social, e todas as organizações, bem como os que nelas trabalham, devem procurar envolver a ética nas suas

ações e processos para que elas possam sobreviver, desenvolver-se, superar-se e propor, constantemente, novos caminhos para o alcance das suas metas.

A ética empresarial sofre influência de teorizações de autores pertencentes a diversas escolas de pensamento ético. Para melhor compreender a ética empresarial é importante conhecer as doutrinas éticas normativas, que conferem uma linha de orientação moral, sendo também necessário identificar as normas morais e filosóficas, pelas quais a gestão de empresas se deve pautar. Estas atividades de apresentação e análise comparativa e crítica das principais abordagens e teorias éticas justificam a pertinência do ponto seguinte.

2.1.3 - Escolas de Pensamento Ético

A ética, enquanto ciência normativa, motiva a reflexão sobre aspectos fundamentais da vida humana. O comportamento humano foi, desde sempre, avaliado sob o ponto de vista do bem e do mal, do certo e do errado. As escolhas (entre o bem e o mal, o certo e o errado) podem ser baseadas em várias doutrinas, desenvolvidas ao longo da história por diversos filósofos, e ciências sociais e humanas.

Na cultura ocidental moderna, o estudo da ética dentro da filosofia, pode dividir-se em três grandes áreas teóricas. A ética normativa, meta-ética e a ética aplicada ver Quadro 2.

Quadro 2 - Desdobramento das áreas da teoria ética

Áreas Teóricas Éticas	Ética Normativa	Deontologia - Ética do respeito pelas pessoas	
	Meta-Ética	Teleologia - Utilitarismo	
	Ética Aplicada (aos diversos Campos do saber)	Ética nos Negócios	Ética Pessoal Ética Empresarial

Fonte: Elaboração própria

A Ética Normativa é sobre os meios práticos de se determinar os princípios de conduta e as ações morais. Além de prescrever regras e leis, procura enunciar as normas que assegurem e satisfaçam a autoridade do que deve ser, para que a sociedade atinja os seus objetivos.

A Meta-ética (“meta” é uma palavra grega que significa “acima”, “além” ou “após”) é o campo da discussão dos conceitos éticos, é sobre a teoria da significação e da referência dos termos e proposições morais e como os seus valores de verdade podem ser determinados. Se uma teoria ética nos diz o que é moralmente correto, a meta-ética pergunta porque se deve agir corretamente (Mautner, 2010).

Enquanto a ética normativa formula questões como “o que alguém deve fazer?”, endossando assim alguns juízos éticos de valor e rejeitando outros, a meta-ética formula questões como “o

que é o bem?” e “como se pode dizer o que é bom e o que é mau?”, procurando entender a natureza das propriedades e avaliações dos enunciados éticos. Como refere Rohmann (2000:146), “a primeira propõe os princípios da conduta correta e a segunda investiga o uso e a fundamentação de conceitos como certo ou errado, bem ou mal”.

A Ética Aplicada surgiu na Idade média contemporânea quando se começam a definir alguns ramos diferenciados aplicados aos diferentes campos do saber e às atividades do ser humano (Rocha, 2010). A ética aplicada é sobre como a moral é aplicada em situações e problemas específicos, constitui uma das áreas mais prolíficas e atuais da filosofia contemporânea.

A ética tem sido aplicada a várias ciências como a economia e a política, e a vários temas como a eutanásia, o aborto, a estrutura da família, entre outros, conduzindo a muitos, distintos e não-relacionados campos da ética aplicada, como por exemplo à ética nos negócios. No caso concreto da ética empresarial, a sua fundamentação teórica deve procurar razões no campo da ética normativa, uma vez que daí emanam as principais correntes do pensamento ético que permitem avaliar a aceitabilidade filosófica das ações empresariais (Almeida, 2007).

As teorias éticas normativas, *teleológicas* e *deontológicas* são as doutrinas da filosofia moral predominantes e habitualmente referidas pelos autores que estudam a ética no contexto empresarial. Estas doutrinas clássicas foram e, continuam a ser, fonte de inspiração para muitos filósofos contemporâneos. Os seus pressupostos merecem uma análise crítica, para que cada indivíduo possa identificar a que mais se ajusta à sua conceção de humanidade e para que as organizações possam fazer o melhor uso das suas doutrinas.

Hoffman e Moore (1990) identificam três orientações éticas que englobam a maioria das posições e estratégias que os gestores empresariais podem adotar e aplicar na prática da gestão empresarial. Conforme apresentado no Quadro 3: o *relativismo ético*, a *ética dos princípios universais* (deontologia Kantiana) e o *consequencialismo* (este subdividido em *egoísmo ético* e *utilitarismo*).

Quadro 3 - Doutrinas da filosofia moral segundo Hoffman e Moore (1990)

Teorias Éticas	Relativismo ético	
	Deontológica - Ética dos princípios universais (Deontologia Kantiana)	
	Teleológica - Consequencialismo	- Egoísmo ético - Utilitarismo (Teleologia de Mill)

Fonte: Elaboração própria

A categorização mais comum na filosofia moral distingue as doutrinas teleológicas das doutrinas deontológicas, incluindo nas primeiras as teorias éticas consequencialistas que avaliam a ação humana em função do seu efeito e nas segundas, todas as teorias que defendem um imperativo moral prévio à avaliação das circunstâncias de cada ação. Apesar das diferenças que

caracterizam as suas propostas, ambas as abordagens situam a reflexão ética na avaliação da conduta, não atribuindo importância significativa às particularidades do agente ou da situação (Hoffman, e Moore, 1990).

A **teleologia** explica os fenómenos segundo as suas finalidades, propondo uma avaliação moral da ação humana e dos efeitos específicos e consequências de cada comportamento. Trata-se, portanto, de uma abordagem ética consequencialista, que avalia o valor moral de cada ação em função das consequências que produz. A **deontologia**, conhecida por ser um tratado dos deveres, defende a existência de um código moral de valores universais aplicável a qualquer contexto, atribuindo um valor absoluto à ação humana, independentemente dos seus efeitos (Almeida, 2007).

Além destas duas abordagens, pode ainda distinguir-se uma terceira corrente da filosofia moral, a *teorias das virtudes*, com origem no pensamento de Aristóteles (384-322 a.C.) que não abandonando inteiramente a tendência normativa das teorias anteriores, propõe uma visão alternativa do julgamento ético. A ética das virtudes, em vez de definir regras comportamentais, elege o caráter moral de cada indivíduo como elemento central da sua doutrina, constituindo, assim, uma visão alternativa ao pensamento teleológico e deontológico. Em vez de procurar definir quais as ações mais aceitáveis, a ética das virtudes propõe-se identificar quais as características morais e intelectuais que cada pessoa deve possuir e desenvolver a fim de viver uma “vida boa”. Assim, a reflexão centra-se no caráter que o agente deve desenvolver e sobre o sentido de como se deve viver. Trata-se de uma abordagem que procura estabelecer o caminho do progresso moral do indivíduo que o levará a comportamentos eticamente e moralmente aceitáveis a nível individual, organizacional e social.

A ética empresarial sugere uma aplicação dos valores e princípios das doutrinas éticas à atividade empresarial, adotando-os como critério de avaliação moral das ações aí desenvolvidas e praticadas. Assim, neste trabalho para melhor compreender a validade dos argumentos e compromissos éticos subjacentes à ética no contexto empresarial, opta-se por analisar a ética das virtudes de Aristóteles (384-322 a.C.), e a oposição clássica entre as teorias teleológicas e deontológicas, analisando os fundamentos absolutistas de Immanuel Kant (1724-1804), representante clássico da escola deontológica e os argumentos do *utilitarismo* de Jeremy Bentham (1748-1832), e John Stuart Mill (1806-1873), representantes da escola filosófica mais influente dentro das abordagens consequencialistas, de forma a compreender os fundamentos possíveis do raciocínio ético.

Ignora-se o relativismo ético porque, como referem Hoffman e Moore (1990) para os relativistas, a validade ética da conduta é estabelecida de acordo com as convenções e costumes de cada cultura ou de cada sociedade. Esta posição do relativismo ético coloca a dificuldade de não permitir comparar as ações morais, uma vez que cada pessoa possui um código ético específico, logo, revela-se inútil quando se pretende estudar a moralidade de ações empresariais concretas, independentemente do contexto.

2.2 - TEORIAS DA FILOSOFIA ÉTICA

2.2.1 - Ética das Virtudes - Aristóteles

É difícil, falar dos estudos sobre a ética de Aristóteles em poucas linhas, mas uma frase resume bem os seus ensinamentos do livro *Ética a Nicômaco*⁸, onde o autor fala do sentido ético da vida humana: *Toda a arte e toda a investigação e similarmente toda a ação e escolha, parecem visar um qualquer bem, de acordo com isto, declarou-se que o bem é aquilo que todas as coisas visam* (Aristóteles, 2004). Assim “O bem é o fim”.

Esse bem absoluto e incondicional é prosperar, em grego *Eudaimonia*⁹ (Aristóteles, 2004) ou felicidade¹⁰. Para Aristóteles, a felicidade consiste na atividade da alma de acordo com a virtude (Aristóteles, 2004). Tudo o que se faz dirige-se a ser-se feliz e a ter uma “vida boa”. Dado que a felicidade, é o bem mais elevado, é de esperar que seja desejado por si mesmo e por nenhuma outra coisa, ao passo que os outros bens são desejados pela felicidade (Graham, 2004). Para Aristóteles, o homem deve viver segundo a razão, de forma a alcançar as virtudes. Seguindo-se a razão, chega-se às virtudes (Rocha, 2010). Esta razão final e última para toda a nossa ação é simplesmente a nossa felicidade (Graham, 2004).

A conceção de felicidade dá lugar à conceção da virtude ou excelência (*aretê*). Este pensamento deu origem ao conceito fundamental da ética de Aristóteles, que é o conceito de **virtude**¹¹ (que provem do Latim *virtus*). A virtude, segundo Aristóteles, será então *um estado do género que emite decisões, consistindo no meio-termo relativo a nós, determinado por um raciocínio do género certo, que é a razão em termos da qual uma pessoa sábia o determinaria, uma disposição de carácter relacionada com a escolha de ações e paixões, e consistente numa mediania, que é determinada por um princípio racional próprio do homem dotado de sabedoria prática* (Aristóteles, 2004).

A “**ética das virtudes**” tem, assim, origem no pensamento de Aristóteles que estabeleceu os fundamentos de uma ética centrada no indivíduo, no seu carácter e na sua capacidade de julgar

⁸ *Ética a Nicômaco* é o texto mais influente de toda a história da filosofia ética (Neves, 2008:63).

⁹ *Eudaimonia* palavra grega usada para o significado de prosperar, por vezes traduzida por felicidade ou verdadeira felicidade. O seu significado etimológico (bem, verdade e bem-estar).

¹⁰ Felicidade, embora o filósofo lhe dedique extensa reflexão, a sua conceção de felicidade ainda suscita interpretações ambíguas, o que tem levado a que o tema seja estudado por inúmeros autores. O autor considera a felicidade o bem supremo que se alcança com a realização de atos virtuosos, os quais constituem a mais nobre das funções humanas.

¹¹ Os primeiros registos sobre a **virtude** apareceram no tempo da Grécia de Homero, com a palavra *areté*, que etimologicamente significava excelência. Mais tarde a palavra *areté*, foi traduzida para o latim como *virtus*, dando origem a sua forma atual virtude. Embora a noção de **virtude** se encontrasse presente, em tradições, vários séculos antes de Cristo, só adquiriu significativa importância com o advento das ideias cristãs. Alguns teólogos e filósofos cristãos entendiam que as virtudes são qualidades efetivadas pelo hábito, tendo como base a atuação simultânea da inteligência e da vontade. Assim, seriam as virtudes que regulariam os atos humanos e guiariam a conduta, segundo a razão e a fé.

atos morais (Rocha, 2010). Propõe-se identificar quais as características morais e intelectuais que cada pessoa deve possuir e desenvolver a fim de viver uma “vida boa” (Almeida, 2007:190). Aristóteles fala de “virtude”, no sentido de *excelência*.

A virtude é o *meio-termo* entre extremos (Aristóteles, 2004). É um meio-termo entre dois vícios, o excesso e o defeito (Shields, 2010). Aristóteles define a virtude, como um hábito que torna bom quem a pratica e que proporciona atingir uma vida equilibrada e o completo desenvolvimento da humanidade (Crocket, 2005). A utilidade das virtudes é atingir a *Eudaimonia*. As virtudes são pré-requisitos do desenvolvimento de um comportamento eticamente profissional (Rawwas *et al.*, 2013). A virtude é um hábito, um costume, que se adquire pelos atos praticados (Parra, 2006).

A sistematização das virtudes remonta a Sócrates (470-399 a.C.), para o qual a virtude se identificava com o bem (aspecto moral) e representava o fim da atividade humana (aspecto funcional ou operacional). Para Sócrates existem quatro virtudes denominadas, cardeais, que representam a chave para a conquista de todas as outras virtudes. Mais tarde, Aristóteles apresentou uma lista de virtudes denominada “código do cavaleiro” (Neves, 2008:64), classificadas em dois grupos que orientam a vida para a verdadeira felicidade, ver Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação das virtudes

Classificação das virtudes		
Sócrates	Cardeais	Prudência - Fortaleza - Temperança- Justiça
Aristóteles	Virtudes éticas de carácter ou morais	Coragem- Temperança - Liberalidade - Magnanimidade - Mansidão - Franqueza - Justiça
	Dianoéticas do pensamento ou intelectuais	Arte - Ciência - Sabedoria - Sapiência - Intelecto
Cristianismo	Teológicos	Fé - Esperança - Caridade

Fonte: Elaboração própria

Aristóteles classificou as virtudes, segundo a sua natureza, em dois grupos: virtudes éticas ou do caráter ou morais, as que nos indicam todas as qualidades ético-morais, as quais nem sempre são submetidas à razão e as virtudes dianoéticas, do pensamento ou intelectuais, que abrangem as competências intelectuais (inteligência, discernimento, conhecimento científico, aptidões técnicas), controladas pela razão. As primeiras são desenvolvidas pela educação e pela prática que conduz ao hábito e adquirem-se pelo exercício. As segundas podem ser ensinadas por meio de instrução, adquirem-se pelo ensino e experiência, pelo que, são muito valorizadas pelas ciências humanas. Além destas duas classes de virtudes Aristóteles desenvolve também um outro conjunto, a que chama de virtudes menores, como: a moderação, a sobriedade, a continência, a modéstia, paciência, perseverança, entre outras (Oliveira, 2008). Mais tarde na Idade Média, com o advento do Cristianismo, as virtudes sofreram acréscimos teológicos (Kim *et al.*, 2009),

com os contributos de S^o Tomás de Aquino (1225 - 1274), que acrescentou as virtudes teológicas (fé, esperança e caridade).

Na sua obra *Ética a Nicómaco*, Aristóteles (2004), também fala da relação entre ética, justiça e conflito moral. Para ele, a justiça visa sempre o bem comum. Associa a economia às finalidades humanas evocando a relação da economia com a riqueza. Aristóteles, também ligou o estudo da ética e do bem à política e demonstrou que muito mais importante que o bem-estar do indivíduo é o bem-estar do coletivo (Moreira, 1996). No Quadro 5 apresentam-se as principais ideias que fundamentam a teoria de Aristóteles.

Quadro 5 - Principais ideias e fundamentos da teoria de Aristóteles

Bem	É a razão porque se busca tudo o mais. É uma atividade da alma que exprime a razão de um modo virtuoso.
Eudaimonia	É a palavra grega que significa felicidade. É o bem absoluto e incondicional a que se destina o ser humano.
Felicidade	É a atividade da alma, segundo e de acordo com as virtudes. É o bem que todos os seres humanos buscam. É o bem supremo. É tudo o que satisfaça os critérios do bem último.
Natureza Humana	Contempla a forma de pensar e de agir, que todos os seres humanos têm em comum, que se manifesta por longos períodos e nos mais variados contextos culturais.
Virtudes	Segundo Aristóteles a virtude é uma prática e não um dado da Natureza. São ideais e hábitos que torna bom quem os pratica. Permitem a quem as pratica, alcançar uma vida equilibrada e feliz. Orientam a vida para a verdadeira felicidade.
Hábito	A virtude adquire-se pelo ensino, experiência, exercício e aperfeiçoa-se apenas pelo hábito; o carácter virtuoso só se adquire pelo hábito e prática.
Mediana	As virtudes de carácter ou morais, visão atingir o equilíbrio ou o meio-termo entre os vícios, excessos e carências do indivíduo. Como só o meio-termo é digno de louvor, a virtude é tida como mediana.
"Vida Boa"	Significa vida do bem e harmoniosa. Para Aristóteles uma vida boa, era ser feliz e ser útil à comunidade.
Finalidade	É um dos fundamentos da teoria de Aristóteles, que considerava que todas as coisas têm uma finalidade, o que leva todos os seres vivos de um estado de imperfeição a outro de perfeição.

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

Segundo Donaldson *et al.*, (2002), nas últimas décadas, multiplicaram-se as contribuições de autores que aderiram à ética das virtudes, justificando a sua adesão com a manifesta insuficiência de outras teorias, nomeadamente, a teoria utilitarista de Mill e de Kant, para responder, às necessidades das empresas e aos dilemas éticos que se colocam no mundo de hoje. O autor apresenta um conjunto de seis dimensões, da ética das virtudes, que considera importantes para a gestão de empresas; Comunidade, Excelência, Identidade, Integridade, Julgamento, e Holismo. Este modelo centra a reflexão no tipo de virtudes morais que, segundo o autor, devem constituir o carácter de todos os membros da organização, partindo do princípio que estas, se refletirão nas práticas empresariais.

Outro autor a aderir à ética das virtudes é Maitland (1997), que destaca cinco virtudes empresariais; confiança, autocontrolo, empatia, justiça e veracidade, que considera fundamentais, embora não exclusivas, para a viabilidade dos sistemas político, social e

económico e para a sustentabilidade de uma economia de mercado. Para o autor, a empresa, organizações e a sociedade devem investir na procura permanente de virtudes que assegurem o equilíbrio entre o crescimento económico e o progresso social e humano.

Woods e Lamond (2011) atribuem a algumas virtudes, benevolência, justiça, sabedoria e confiabilidade, um carácter de autorregulação da ética na gestão. Macintyre (2001) ressalta a necessidade de se pensar sobre quais são e como são as virtudes para a nossa época e destaca a justiça como o núcleo a partir do qual todas as outras virtudes surgirão. Para Rawwas *et al.*, (2013) as virtudes fornecem a orientação para o uso responsável da liberdade que promove práticas éticas. Uma grande dificuldade da teoria das virtudes é estabelecer que padrões de comportamento, desejo e sentimento devem contar como virtudes. Outra crítica é o facto de pressupor a existência da chamada “*natureza humana*”, existindo por isso padrões gerais de comportamento e sentimentos apropriados para todos os seres humanos (Neves, 2008).

A ética das Virtudes e a atividade económica e empresarial

A ética das virtudes é geralmente entendida como relevante apenas para os indivíduos (Ven, 2008), mas também visa o bem comum, por isso, pode especular-se acerca das implicações das virtudes no plano organizacional, já que as organizações são formadas por indivíduos e estão inseridas numa comunidade. Como refere Salomom (2002) a abordagem aristotélica da ética empresarial é, talvez, apenas uma forma diferente de afirmar que as pessoas prevalecem sobre os lucros, isto é, as pessoas devem vir em primeiro lugar do que qualquer outro objetivo da atividade empresarial.

Boatright (2003) argumenta que a visão sobre a natureza humana e a conceção sobre a finalidade da vida, da ética das virtudes pressupõe, quando aplicada ao contexto empresarial, uma visão e conceção semelhantes em relação à empresa e ao seu papel na sociedade. Apesar de toda a complexidade e especificidade do contexto empresarial, a multiplicidade de virtudes pessoais e profissionais não são incompatíveis entre si. Assim, segundo a ética das virtudes, a empresa é concebida como uma comunidade caracterizada por relações de interdependência com o meio envolvente. Onde as virtudes devem ser ensinadas, estimuladas, promovidas e premiadas, no sentido de maior satisfação profissional e consequentemente um melhor desempenho organizacional (Boatright, 2003).

Segundo Macintyre (2001) a vida pessoal e organizacional, sem virtudes, não sobreviverá à corrupção. As virtudes são necessárias como condição do carácter individual e asseguram que os atos praticados produzem as melhores consequências (Driver, 2001; Crockett, 2005). Este efeito, transposto ao contexto empresarial, produzirá melhor eficiência e desempenho organizacional. Algumas virtudes são comuns aos conceitos de ética e à gestão, como a benevolência, justiça, sabedoria e confiabilidade (Woods e Lamond, 2011).

A ética empresarial recomenda a adoção de uma conduta ética virtuosa por parte de todos os trabalhadores e sugere que os seus gestores encontrem um ponto de equilíbrio, um meio-termo,

em relação a si próprios e à utilização de recursos, de forma a promover o bem-estar individual, organizacional e social. Algumas das virtudes como: a prudência, temperança, fortaleza, justiça, sabedoria, paciência, magnanimidade, e sobretudo, a liberalidade, parecem estar diretamente relacionadas com a exigência moral que a sociedade espera e exige das organizações. No contexto organizacional, a sabedoria é cada vez mais necessária para desempenhar com eficiência as funções; a prudência permite um entendimento reflexivo sobre as coisas; a temperança consiste na vontade de não se desviar do bem; a fortaleza consiste na disposição para, segundo a razão, enfrentar perigos; a paciência consiste na capacidade constante de suportar adversidades; a esperança é a expectativa em algo superior ou perfeito e a justiça é a base na qual todas as outras virtudes se sustentam (Parra, 2006). As práticas empresariais serão moralmente mais aceitáveis quando asseguradas por pessoas cujo comportamento manifeste um conjunto de princípios e virtudes, que conferem um caráter de, confiança, respeito, e sentido de justiça (Beaucham e Bowie, 2004).

Apesar de todas as limitações, a ética das virtudes tem sido aplicada ao campo da gestão de empresas, para promover a solução para alguns conflitos e tem promovido reflexões teóricas inovadoras e resultados práticos muito satisfatórios (Sertek e Reis, 2002). A sua aplicação tem motivado o estudo de fenômenos de desenvolvimento comportamental, como; qualidade do clima organizacional, comunicação, partilha e informação, confiança mútua, envolvimento dos trabalhadores nos objetivos da empresa, qualidade do trabalho executado, do atendimento ao cliente, das decisões no âmbito do trabalho, do relacionamento interpessoal, pró-atividade entre os trabalhadores e, também, no âmbito da eficiência e eficácia global da atividade empresarial, com vista a melhorar o clima organizacional, motivar os colaboradores, de forma a superar conflitos (Peterson, 2002; Robertson *et al.*, 2002). Pois cada vez mais são exigidas novas formas de trabalho, novos conhecimentos e habilidades por parte de todos os *stakeholders*.

A teoria ética de Aristóteles, apesar de se dirigir fundamentalmente ao indivíduo, enquanto agente de ação e decisão, a sua aplicação é recomendável a qualquer empresa, que tenha no seu horizonte o objetivo de excelência, de prosperar, de ser competitiva e sustentável.

2.2.2 - Absolutismo de Emmanuel Kant

A mais importante corrente de pensamento deontológico¹² da ética normativa tem origem no pensamento de Emmanuel Kant (1724 - 1804). Kant edifica um sistema complexo a partir das categorias *a priori*, que existem na “razão pura”, que é única e igual para todos. A ideia essencial da moral de Kant é que tem de ser racional, a mesma e igual para todos (Neves 2008:90) e fundamenta-se em dois conceitos que lhe dão sustentação: a razão prática e

¹² O deontologismo (dever ou obrigação) ou prescritivismo é a posição moral que se baseia exclusivamente no cumprimento de uma regra, declarando que é bom quem a cumpre e é mau quem não a cumpre, independentemente das consequências (Neves 2008:91).

a liberdade. Para Kant a ética não tem fundamentos científicos nem metafísicos, é uma ética humana, autónoma, resultante da lei moral intrínseca ao Homem (Graham, 2004).

Kant, (1991) na sua obra “Fundamentos da Metafísica dos Costumes” apresenta uma espécie de axioma que constitui a base da sua teoria “*de tudo quanto é possível conceber no mundo, e mesmo fora do mundo, não há nada que possa ser considerado sem restrição alguma como bom, a não ser a boa vontade*”. Isto é, a *boa vontade* é a única coisa que pode ser efetivamente considerada como boa sem limitação. Da ideia de *boa vontade* deriva o conceito de *dever*, que é o fundamento da teoria e é definido como a necessidade de uma ação por respeito à lei (entendida como lei moral) e que enunciou da seguinte forma *Deve-se em qualquer circunstância cumprir o dever pelo dever* (Kant, 1991). Por isso é que a sua teoria é conhecida por “Teoria do Dever”. Para Kant, só o Homem que busca o dever pelo dever poderá esperar tudo, o bem supremo (Waller, 2005).

Para Kant o valor moral, ou critério de uma ação dependerá exclusivamente do respeito pela lei que determina a *boa vontade*. Essa lei é definida por Kant na introdução da sua obra “Fundamentação da Metafísica dos Costumes” e é conhecida como o célebre “imperativo categórico¹³”. Que é apenas um, mas o autor apresentou-o em cinco formas, a formulação mais comum é apresentada nos seguintes termos: ***age apenas segundo uma máxima tal que possas querer ao mesmo tempo que se torne lei universal.***

Esta lei é o teste que permite verificar se uma máxima pode ser uma norma moral universal. Este imperativo tem o carácter de uma lei prática, ou seja, “*mandamento incondicional que não deixa à vontade a liberdade de escolha relativamente ao contrário do que ordena*” (Kant, 1991). Os imperativos categóricos são enunciados normativos, os hipotéticos constituem uma categoria particular de enunciados descritivos (Arnsperger e Parijs, 2004).

A Lei “imperativo categórico” tem subjacente, três princípios considerados fundamentais para compreender a sua filosofia, que se apresentam no Quadro 6.

Quadro 6 - Leis e princípios da teoria ética de Kant

Lei de Kant	Imperativo Categórico	Princípio da universalidade - pressupõe que as máximas que comandam a ação sejam, por desejo do sujeito, aplicáveis a todas as pessoas que se encontrem em situação idêntica.
		Princípio do querer - impõe que a universalização da máxima para toda a humanidade decorra de uma vontade livre do sujeito, do seu querer, sem que com isso ele entre em contradição com os seus desejos.
		Princípio prático supremo - baseia-se na premissa de que todos os seres racionais existem como fim em si mesmos e não apenas como meios para o cumprimento arbitrário de uma qualquer vontade.

Fonte: Elaboração própria

¹³ O imperativo, segundo Kant, será a fórmula do mandamento que representa um princípio objetivo que obriga a vontade humana. O verdadeiro teste do imperativo moral é, portanto, que seja possível universalizar a ação, ou seja que se possa querer que ela seja uma lei universal (Neves 2008:92).

O princípio da *universalidade* evita a tentação natural de aceitar exceções em benefício próprio ou de outrem e ajuda no julgamento sobre o que devem ser os deveres morais. O princípio do *querer* consubstancia o princípio da universalidade, impondo que, cada indivíduo deve *querer* que as máximas, princípios ou motivos, que orientam as suas ações possam e sejam adotadas por todas as pessoas, sem exceções. *Querer a universalidade da máxima que a sustenta*, é o critério que cada pessoa deve utilizar para julgar a moralidade de uma ação.

O princípio *prático supremo* é fundamental para compreender o imperativo categórico. Apresenta a formulação: **“age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio”** (Kant, 1991). Com este princípio a teoria moral de Kant lançou as bases da ética da pessoa, “nenhum homem é instrumento ou objeto”, que influenciou as Declarações dos Direitos Humanos de 1789 e de 1948.

Na teoria kantiana o comportamento ético deve satisfazer três condições; ser válido universalmente; respeitar os seres humanos como indivíduos e ser aceite por todo o ser racional. Segundo Kant, a racionalidade que distingue o ser humano permite agir como ser autônomo capaz de criar as regras que governam a sua própria conduta e que constitui um outro princípio subjacente à lei de Kant o *princípio da autonomia* **“age de tal maneira que a tua vontade se possa considerar como sendo autora da lei universal à qual se submete”**.

Kant utiliza o conceito de liberdade¹⁴ como chave da explicação do princípio da autonomia da vontade. A teoria Kantiana fundamenta-se num conjunto de premissas, leis e princípios que se apresentam no Quadro 7 de forma a sintetizar as ideias fundamentais da sua filosofia.

Quadro 7 - Ideias fundamentais da ética Kantiana

Boa Vontade	Segundo Kant é a única coisa, no mundo, que pode ser considerada boa sem restrições.
Dever	É o fundamento da sua teoria e é definido como a necessidade de uma ação por respeito à lei. Entendida como lei moral.
Razão	Fonte da Lei Moral. Faculdade humana que permite descobrir quais os princípios morais corretos.
Valor Moral	Tem de ser racional, o mesmo e igual para todos. O valor moral, ou critério de uma ação dependerá exclusivamente do respeito pela lei que determina a boa vontade. Só têm valor moral as ações que são praticadas por dever, em obediência à lei prática definida pelo Imperativo Categórico.
Imperativo Hipotético	Relacionado com os deveres não morais e com a escolha dos meios para alcançar a própria felicidade. Determina ações necessárias como meio para alcançar um “desejo relevante”.
Imperativo Categórico	É a célebre lei de Kant que está relacionada com os deveres morais. Lei prática que determina que o ser humano deve agir sempre de modo que a máxima da sua ação possa tornar-se, pela sua vontade, em uma lei universal.
Princípio prático supremo	É o princípio fundamental para compreender o Imperativo categórico. Princípio incondicional, segundo o qual todos os seres humanos devem ser considerados como um fim em si mesmos e nunca exclusivamente como meio.

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

¹⁴ A palavra liberdade deriva do latim “libertas”, de liber (livre), ou seja, condição daquele que é livre e constitui um elemento fundamental da conduta humana. Segundo Kant (1991) só a liberdade permite uma existência humana num mundo humano. A liberdade só possui significado na ação, na capacidade do homem de agir para tornar-se digno da felicidade.

Apesar de todas as contribuições, da teoria Kantiana, para a humanidade, liberdade, igualdade e dignidade de tratamento para todos, fatores cada vez mais necessários e atuais na gestão de empresas, a maioria dos filósofos da atualidade considera-a insuficiente em múltiplas dimensões (Beauchamo e Bowie, 2004). Almeida (2007) considera a doutrina ética kantiana de uma grandeza inegável, mas apresenta algumas debilidades não sendo difícil prever que o rigorismo formal kantiano - a pura ética do dever pelo dever - tenha vindo a acomodar-se a uma espécie de subjetivismo sociológico.

Para Kant as regras morais são absolutas, são para serem respeitadas de forma incondicional, sem exceções e em todas as circunstâncias. Um exemplo que Kant dá é o “dever de não mentir” e “não matar”. Mas há situações em que é moralmente mais correto mentir do que não mentir. Por exemplo, mentir para não por em risco a vida de uma pessoa. Este exemplo mostra que nem sempre é moralmente correto termos de respeitar de forma incondicional as regras morais da nossa consciência racional. Logo as regras morais não são absolutas.

Uma outra debilidade da teoria kantiana é não considerar os sentimentos e as emoções do indivíduo, e impor um agir sempre e só por dever e nunca mostrar compaixão ou piedade. Algumas vezes as nossas ações morais são produzidas por sentimentos de amizade, compaixão ou piedade, como por exemplo ajudar um colega em dificuldades. Kant ao impor a racionalidade, e imparcialidade, ignora; que os sentimentos e as emoções também são características distintivas do ser humano, que podem contribuir para a sua felicidade e bem-estar. Esta posição desafia, em certa medida, a universalidade do princípio prático supremo, segundo o qual, o sujeito deve ser considerado, nas suas ações, como fim em si mesmo.

Outra falha da teoria de Kant é o facto de não se referir a qualquer preocupação com a preservação e proteção do meio ambiente e dos seus recursos. Hoje, esta posição é globalmente inaceitável (Branco, 2002; Almeida, 2007). Mesmo com todas estas debilidades, a teoria Kantiana fundamentada na base do imperativo da moral e do uso público da razão, concebeu um complexo edifício moral para a modernidade, na crença da validade universal dos juízos de valor (Serafim, 2004). Aplicar a teoria Kantiana à atividade empresarial, mesmo parecendo uma tarefa difícil, pode constituir um desafio frutífero.

A teoria ética de Kant e a atividade económica e empresarial

A análise dos contributos e implicações da ética kantiana na gestão de empresas, pode contribuir para esclarecer a moralidade de comportamentos no contexto empresarial, sugerir caminhos para o desenvolvimento do comportamento moral dos indivíduos nas empresas, avaliar a validade de práticas empresariais e desenhar novas formas de gestão.

Segundo Bowie (1999), Kant nunca se referiu extensamente a métodos ou modelos de gestão empresariais ideais, no entanto é possível inferir, a partir da sua teoria, leis e princípios, alguns eixos centrais, da conduta de uma empresa eticamente aceitável. Segundo Kant, a empresa deve tratar todos os seus trabalhadores humanamente e de igual modo, com equidade e justiça; deve

considerar os interesses de todos os *stakeholders* em todas as decisões. Os *stakeholders* devem dar-se conta que os gestores procuram sempre o melhor para a empresa e para todos os implicados (Argandoña, 2008). Estas propostas representam um esforço de aplicação dos princípios éticos de Kant ao contexto organizacional, sublinhando a necessidade de as empresas se humanizarem e contribuírem para o progresso social por meio de práticas mais responsáveis, transparentes e solidárias (Beauchamp e Bowie, 2004).

A aplicação do imperativo categórico de Kant à atividade empresarial oferece um critério moral baseado na coerência lógica de cada ação. A lei de Kant não dita conteúdos, apenas a forma: "**atua de tal modo que possas querer que essa atuação se converta em lei universal**". Por exemplo, não é ético roubar porque o roubo não pode converter-se em lei universal. Um outro exemplo é o pagamento de impostos, que deve ser feito por dever e não por receio de penalizações, da opinião pública e conseqüente má imagem. Deve cumprir-se o dever, simplesmente, pelo dever.

Outro exemplo, que pode ser dado é o caso da empresa Enron (Clarke, 2005), que prestou informações contabilísticas falsas, com o objetivo de obter empréstimos bancários e vender as suas ações no mercado a um preço mais alto, enganando todos os *stakeholders*. Neste caso, o imperativo categórico impõe que se analise o que acontece quando a máxima da ação praticada - informação contabilística falsa - ascende a lei universal, isto é, se todas as empresas praticassem o mesmo ato, os *stakeholders* perderiam progressivamente a confiança na informação divulgada, e esta deixaria de ter utilidade, extinguindo-se como função empresarial. Segundo Parboteeah *et al.*, (2010), a falta de comunicação e capacitação adequada por parte de gestores e trabalhadores esteve na base do escândalo da Enron.

Outra aplicação, da teoria de Kant, com implicações significativas e atuais na gestão de negócios e das organizações é a do princípio *prático supremo* que se refere à humanidade. No contexto empresarial, este princípio pode ser entendido como um mandamento que impõe um tratamento justo, equitativo e o respeito pela liberdade de todos os *stakeholders*, nas múltiplas transações e relações que caracterizam o ambiente empresarial. Segundo Bowie (1999) essas liberdades podem ser liberdades negativas ou positivas. O autor considera as negativas como a **coerção**, uso inapropriado do poder ou da força para alcançar um objetivo e o **engano**, aproveitamento instrumental de falsidades para influenciar os outros, consideradas formas de maus tratos no meio empresarial. As liberdades positivas correspondem à liberdade de **autodesenvolvimento**, a qual, segundo Kant, significa o aperfeiçoamento das capacidades racionais e morais de cada pessoa. As implicações deste princípio na ética empresarial e nos modelos de gestão são imediatas. Permite analisar a humanidade que existe na relação da empresa com os seus trabalhadores e avaliar se alguma das liberdades foi violada. Este princípio sugere, também o desenvolvimento de modelos de gestão participativa onde seja reduzida a assimetria de informação, visto que esta facilita abusos de poder e estratégias de comunicação dissimuladas, que violam liberdades e no caso da ética empresarial dificultam a sua implementação (Almeida, 2007).

A ética kantiana está de certa forma na origem de uma corrente que também ganhou muitos adeptos, a ética do respeito pelas pessoas. O respeito pelo indivíduo está bem patente na máxima "não faças aos outros o que não queres que te façam a ti". Esta máxima obriga o sujeito que atua a imaginar-se na posição daqueles que podem ser afetados pela sua decisão. Esta máxima aplicada aos negócios, implica a promoção de negócios igualmente bons para ambas as partes (Brady e Hart, 2007). A teoria Kantiana ao situar o nível dos deveres e das restrições relativas aos procedimentos dos homens, cria uma orientação eticamente pertinente para a análise e avaliação de um conjunto de procedimentos, de natureza pessoal, institucional, ou mesmo coletiva, da sociedade onde nos inserimos (Serafim, 2004). No atual contexto, a aplicação deste princípio, apresenta-se com a máxima pertinência e atualidade.

A ideia fundamental, que se pode retirar da teoria de Kant, é a de conceção da ética como um sistema de regras que se deve seguir partindo de um sentido do dever, o juízo ético tem de se apoiar em boas razões e as razões têm de ser válidas para todas as pessoas. Esta teoria diz-nos que as consequências das ações não são o principal aspeto a ter em conta na decisão sobre o que se deve fazer. Deve-se ter em conta, em primeiro lugar, a justiça e a equidade.

2.2.3 - Utilitarismo de John Stuart Mill

O utilitarismo inicialmente proposto por Jeremy Bentham (1748-1832) sofreu considerável desenvolvimento pelos estudos do seu discípulo, o filósofo inglês John Stuart Mill (1806-1873), o grande difusor desta doutrina, cuja obra *Utilitarianism*¹⁵, consolidou os alicerces fundamentais da doutrina consequencialista, do campo da filosofia moral e da ética normativa. O utilitarismo pretende ser uma doutrina moderna, humanista e altruísta (Arnsperger e Parijs 2004:15).

O utilitarismo assenta o valor de uma ação não sobre princípios *a priori* mas sobre o *princípio da utilidade*, enunciado como **“Uma ação é moralmente correta quando produz o maior bem (felicidade/prazer) para o maior número e/ou produz o menor mal (infelicidade/dor) para o menor número”**, isto é, a ação correta é aquela que maximiza o *bom*, que gera ou preserva o melhor estado de coisas possível (Almeida, 2007:152).

No utilitarismo a moralidade de uma ação é uma questão de aplicação de uma lei a um caso individual e o valor moral do ato é determinado pelas consequências que este produz Mill (1976). Um princípio essencial à compreensão da doutrina utilitarista é o que coloca o critério moral na avaliação da *intenção* do agente e não no *motivo* que preside à ação. De acordo com Mill, *a moralidade da ação depende inteiramente da intenção - isto é, do que o agente quer fazer* (Mill, 1976). Assim, um ato é moralmente correto ou aceitável se e só se maximiza a utilidade para o maior número de pessoas. Para Mill (1976) o critério para verificar a moralidade das ações

¹⁵ “Utilitarismo” foi a principal obra sobre ética de Mill, foi publicada em 1861, e nela defende uma ética do tipo consequencialista e hedonista que considera que o critério último da moralidade de uma ação é a utilidade, isto é a felicidade, o prazer ou a ausência de dor, que dela resulta para o maior número de pessoas envolvidas.

encontra-se nas consequências das mesmas. A ideia intuitiva por detrás do utilitarismo é a de se agir para conseguir as melhores consequências das decisões éticas tomadas (Ladkin, 2006; Rocha, 2010).

Mill (1976) estabeleceu o credo que aceita como fundamento da moral e utilidade e denominou-o, princípio da *Maior Felicidade*. Este princípio diz o seguinte: “A máxima felicidade possível para o maior número de pessoas é a medida do bem e do mal”. O utilitarismo ou princípio da maior felicidade estabelece que a felicidade é a única coisa desejável como fim, todas as outras coisas são desejáveis somente como meios para esse fim, e diz-nos que as ações são justas, se promovem a felicidade e injustas quanto produzem o contrário da felicidade (Ladkin, 2006). Para Mill uma ação será boa desde que a quantidade de pessoas a que a nossa ação causa felicidade ou bem-estar, seja superior ao número de pessoas a que se causa dor ou sofrimento (Mill, 1976). Vê-se assim, que o critério da moralidade de um ato é o *princípio da utilidade*¹⁶. A utilidade é definida como o indicador de satisfação das preferências de uma pessoa (Arnsperger e Parijs 2004:17).

O utilitarismo de Mill é formado por dois aspetos fundamentais, é uma teoria hedonista¹⁷ e consequencialista¹⁸. O hedonismo corresponde ao princípio de utilidade (a maior felicidade, prazer ou bem-estar para o maior número), o consequencialismo determina que uma ação é correta se os seus efeitos ou resultados forem bons e incorreta se os seus resultados forem maus ou não tão bons como poderiam ser (Flew, 1979). Para Mill, as ações corretas e moralmente superiores, são as que produzem o maior equilíbrio possível entre felicidade e infelicidade, e a que resulta no maior prazer (ou felicidade) e menor sofrimento para o maior número de pessoas (Graham, 2004). A procura da máxima felicidade para o maior número de pessoas, constitui uma das maiores fragilidades práticas da teoria utilitarista, mas é também, um dos seus principais legados (Almeida, 2007:153), que se encontra presente no legado utilitarista *sympatheia*¹⁹. É a dor, a vergonha, a alegria que se sente pelos outros, no lugar dos outros. Em termos morais, a *sympatheia* é a superação do egoísmo presente em todo individualismo (Thiry-Cherques, 2002).

Inicialmente, a teoria utilitarista foi concebida como critério de avaliação moral aplicável a cada ação em particular, é sua proposição que cada ação individual deve ser avaliada, como certa ou

¹⁶ Tanto Bentham como Mill identificam a utilidade com o princípio da maior felicidade. Apesar dos esforços teóricos de Mill para esclarecer e desenvolver a ideia de felicidade, a sua base permanece essencialmente hedonista, referindo que, *por felicidade entendemos o prazer, e a ausência de dor; por infelicidade, a dor, e a privação do prazer* (Mill, 1976).

¹⁷ Hedonismo (do grego “prazer”, “vontade”) é uma teoria ou doutrina filosófico-moral que afirma ser o prazer o supremo bem da vida humana. O significado original, surgiu no iluminismo e designa uma atitude de vida voltada para a busca egoísta de prazeres momentâneos. O hedonismo filosófico moderno procura fundamentar-se numa concepção mais ampla de prazer entendida como felicidade para o maior número de pessoas (Graham, 2004).

¹⁸ É um termo filosófico habitualmente usado para uma teoria acerca do correcto e do incorrecto.

¹⁹ A etimologia do termo *sympatheia* (*sym*, o mesmo, como em sinónimo; *pathos*, paixão, comoção, emoção, dor) é indicativa desse sentimento ou atitude (Thiry-Cherques, 2002).

errada, em relação ao *Princípio da Utilidade*. Esta concepção veio colocar a dificuldade prática de avaliar previamente as consequências de todas as ações, pois seria uma tarefa impraticável. Para ultrapassar esta dificuldade, os utilitaristas promoveram o desdobramento do utilitarismo clássico em duas variantes alternativas: o *utilitarismo do ato* e o *utilitarismo da norma* conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Desdobramento da teoria do Consequencialismo

Teoria Teleológica	Consequencialismo	Egoísmo ético	Utilidade do Ato
		Utilitarismo (Teleológica de Mill)	Utilidade da Norma

Fonte: Elaboração própria

Por um lado tem-se Bentham, segundo o qual a moralidade de cada ato deve ser avaliada isoladamente, e a sua validade depende das consequências que o ato produza. De outro tem-se os que acreditam que para garantir a felicidade geral é preciso que haja normas que não possam ser transgredidas, como é o caso de Mill, segundo o qual o utilitarismo do ato deve ser excepcional e o da norma o usual (Mill, 1976). O “utilitarismo do ato” tira as conclusões sobre o certo e o errado para cada ação determinada. O utilitarismo na *norma* visa, estabelecer leis gerais que enquadrem os atos em categorias moralmente qualificáveis e simplifica o processo de decisão por meio do estabelecimento de normas que determinem previamente a validade moral de certos tipos de ações e que, uma vez respeitadas, permitem maximizar o resultado obtidos (Donaldson *et al.*, 2002). Mill (1976) perante a imensa diversidade e complexidade das decisões quotidianas apela à prevalência de escolhas baseadas no bom senso individual e na sabedoria coletiva. No Quadro 9 apresentam-se algumas das principais ideias que fundamentam o Utilitarismo.

Quadro 9 - Principais ideias e fundamentos do utilitarismo

Bem	E o prazer por oposição à dor.
Bem-estar	É a soma do bem-estar dos indivíduos que compõem uma coletividade.
Utilitarismo	Defende a utilidade como critério do bem e do mal.
Moral	A moral utilitarista reconhece ao ser humano a faculdade de sacrificar o seu maior bem próprio pelo bem dos outros.
Felicidade	O Prazer ou ausência de dor. Que são as únicas coisas desejáveis como fins. O prazer é o menor sofrimento para o maior número de pessoas.
Consequencialismo	O valor moral de uma ação é ditado exclusivamente pelas consequências que ela produz.
Maximização da utilidade	A ação correta é aquela que maximiza a utilidade, ou seja, que permite alcançar o equilíbrio mais favorável entre bons e maus resultados.
Hedonismo	A utilidade é identificada com o prazer individual, associado também ao conceito de felicidade.
Universalismo	A avaliação moral das ações deve considerar as consequências para todas as pessoas, sem discriminação entre indivíduos.
Intencionalidade	A moralidade da ação depende da intenção do agente e do resultado previsível do seu ato.

Fonte: Adaptado de Almeida (2007) e Boathright (2003)

Apesar de todas as valências e ampla aceitação social, o utilitarismo não é consensual, e como tal, tem sido alvo de inúmeras críticas relativas às suas limitações (Ladkin, 2006). Uma das principais limitações é o facto de se concentrar demasiado nas consequências prováveis das ações. Se assim se fizer, passar-se-ia a vida toda a questionar as nossas ações e não haveria tempo para mais nada. Nesta situação, a moralidade exige que se faça o que é melhor desse ponto de vista. Mas há que ter em conta, também, que as ações podem ter consequências a curto, médio e longo prazo, sendo estas últimas muito difíceis de prever. Outra limitação apontada tem a ver com a dificuldade em quantificar a felicidade (Rocha, 2010). A ideia de que a felicidade, enquanto bem último, é equacionada na base de uma moral comum, deixa em aberto muitas interrogações acerca da resolução dos problemas que atingem grupos sociais mais vulneráveis (Serafim, 2004).

O facto de o utilitarismo não demonstrar qualquer preocupação com as minorias, apenas procura maximizar o bem para o maior número de pessoas, constitui outra debilidade da teoria (Rocha, 2010). Esta crítica advém de se considerar arriscada a conceção de iguais patamares de bem-estar para todos os indivíduos e são, ainda, mais acutilantes do ponto de vista da justiça e da economia, porque esta generalização, segundo alguns autores (J.Rawls, 1981; Sen, 2002) traz sérios riscos para o acentuar das desigualdades sociais (Serafim, 2004). Sen (1999) também contesta que se restrinja o bem-estar de uma pessoa à satisfação dos seus desejos, pois estes não são a única coisa valiosa e afirma que o êxito de uma pessoa não pode ser julgado *a priori* e, exclusivamente, em termos de bem-estar.

Outra crítica à teoria utilitarista é o facto de não dar importância às gerações futuras e de não considerar a necessidade de prevenir a exaustão do consumo de recursos naturais e da proteção do meio ambiente, situação impensável na sociedade de hoje (Branco, 2002; Almeida, 2007). O utilitarismo é uma doutrina universalista, que toma em igual consideração as preferências e a situação de cada indivíduo, quaisquer que sejam o seu sexo a sua raça ou a sua posição (Arnsperger e Parijs 2004:18) é, consequencialista na medida em que determina o curso ético da ação com base nos resultados previsto das diferentes alternativas (Bowen, 2004).

Apesar destas debilidades, e contrariamente à teoria de Kant, as regras morais do utilitarismo tem carácter relativo, isto é, permitem que sejam infringidas desde que tal ato traga a maior felicidade para o maior número de pessoa (Ladkin, 2006). Em caso de conflito moral, o utilitarismo, entre duas possibilidades, permite a escolha da que promova o maior bem para o maior número. O utilitarismo também não inviabiliza a possibilidade de se agir por compaixão ou amizade, desde que promova a maior felicidade da pessoa.

O utilitarismo e a atividade económica e empresarial

Apesar de todas as debilidades, o utilitarismo é a teoria predominante no universo da gestão e constitui a base da atual economia (Robbins, 2004), sendo possível inferir sobre a sua utilidade e contributos na atividade empresarial. Segundo o utilitarismo a empresa é uma célula fundamental da sociedade da qual depende, tendo como finalidade contribuir para o

desenvolvimento económico e social (Almeida, 2007). A aplicação do princípio da utilidade ou da maior felicidade à gestão de empresas implica que a felicidade e o bem-estar geral de todos os *stakeholders*, sem discriminação entre eles e a máxima utilidade sejam considerados como critério de todas as decisões tomadas no âmbito organizacional. Este pressuposto pode conduzir, ou não, a uma maior eficiência organizacional, porque como já se viu é difícil de prever as consequências de todos os atos.

O utilitarismo aplicado à atividade empresarial pressupõe que esta deva procurar satisfazer as carências e necessidades de todos os *stakeholders* de igual modo e da sociedade em geral. Os processos de decisões, visão maximizar a eficiência e os benefícios de cada ação, logo pode dizer-se que são conduzidos e influenciados por critérios consequencialistas, isto é, as decisões são tomadas com o objetivo num determinado fim. No entanto, como alerta Robbins (2004) se as decisões sob o critério utilitarista podem contribuir para a eficiência, poderão também não respeitar direitos individuais, em especial, das minorias.

No utilitarismo o lucro é um objetivo intermediário que pode ser sacrificado. Já que a orientação é o maior bem para o maior número de envolvidos. A função social da empresa implica o seu envolvimento em projetos que promovam o progresso social, mesmo que estas iniciativas obriguem ao desvio de recursos da sua atividade económica principal (Almeida, 2007). Os utilitaristas acreditam que o propósito ou função da moralidade é promover o bem-estar humano minorando os danos e aumentando os benefícios. No domínio da gestão a tradução desta lógica reside na maximização da eficiência, uma via para obter a máxima produção com a menor quantidade de recursos económicos e um meio de obter mais elevados lucros com mais baixos preços (Rego *et al.*, 2006). Mill estabeleceu os bens mais preciosos como sendo: a virtude, o autorrespeito, a dignidade, o autodesenvolvimento, cuja aplicação ao individuo ou ao contexto empresarial atual mantém máxima atualidade e pertinência.

Apesar das já referidas insuficiências da doutrina utilitarista, os seus princípios constituem um fundamento coerente e passível de aplicação ao contexto empresarial atual, pois promove o bem-estar individual, organizacional e social em defesa de um quadro de responsabilidades empresariais que excedam o estrito fim lucrativo da atividade económica.

2.2.4 - Comparação das Três Teorias Éticas

Estas três posições éticas apresentadas são uma parte integrante da composição teórica do campo da filosofia ética (Stahl *et al.*, 2014). É importante notar que as mesmas às vezes são adaptadas especificamente às questões e aplicações da ética empresarial

De forma a efetuar uma comparação entre as três teorias, resumem-se no Quadro 10 os principais conceitos que dão fundamento a cada uma das teorias.

Quadro 10 - Principais conceitos das teorias de Aristóteles, Kant e Mill

	Ética das Virtudes - Aristóteles	Deontologismo - Kant	Utilitarismo - Mill
Fundamentação	Ideia do Bem	Dever	Razão
Valor moral	Natureza	Querer	Ato
Ciência	Prática do bem	Consiste no dever pelo dever	Utilidade
Teoria	Das virtudes	Teoria respeito pela lei	Consequencialismo
Princípios	Caráter do agente	Universalidade	Universalidade
Valores	Agir segundo as virtudes	Igualdade, justiça, equidade, altruísmo e solidariedade	Igualdade, justiça, equidade, altruísmo e solidariedade
Vontade	Subordinada a objetos	Submetida ao dever	Subordinada a objetos
Reflexão ética	Avaliação da conduta	Avaliação da conduta	Avaliação da conduta
Autonomia	Individual e do Homem, como centro a partir do qual emana a moralidade	Individual e do Homem, como centro a partir do qual emana a moralidade	Individual e do Homem, como centro a partir do qual emana a moralidade
Decisões	Aplicar as virtudes segundo as circunstâncias	Imparcialidade e tratamento igual para todos os seres humanos	Imparcialidade e tratamento igual para todos os seres humanos
Observação	Observa a realidade para buscar as causas das coisas	Dispensa o processo de observação da realidade	Observa a realidade para buscar as causas das coisas

Fonte: Elaboração própria

Analisando o Quadro 10 podem avaliar-se as bases teóricas, fundamentos e aplicabilidade das três teorias na condução e avaliação do comportamento moral de indivíduos e organizações. Muito embora o tema tenha sido objeto de estudos desde alguns séculos atrás, a sua complexidade dificulta a criação de bases teóricas que o tornem mais explícito e que facilitem a sua aplicação. Tomar decisões e agir de modo a alcançar o bem e uma “vida boa”, tendo respeito pela dignidade humana, com vista à felicidade, gerar bem-estar individual e coletivo e contribuir para o progresso, organizacional e social, só pode ser algo positivo.

Enquanto Aristóteles, estabeleceu os fundamentos da ética centrada no indivíduo e no bem, Kant fundamenta a sua teoria no dever por dever, residindo o valor moral no querer, e o utilitarismo centra a reflexão na utilidade e consequência do ato, isto é, avalia a ação em função do seu efeito. O valor ético da utilidade da teoria utilitarista advém do desejo de harmonizar interesses comuns com o máximo bem-estar social (Serafim, 2004:30).

Aristóteles elege o caráter moral de cada indivíduo e a sua capacidade de julgar atos morais, como elemento central da sua doutrina e procura identificar quais as características morais e intelectuais que cada indivíduo deve possuir e desenvolver a fim de viver uma “vida boa”, isto é, procura definir quais as ações morais mais aceitáveis segundo um conjunto de virtudes por ele estabelecidas. Tanto a teoria kantiana como o utilitarismo de Mill centram a reflexão na ação humana e procuram estabelecer princípios, normas e leis universais, que possibilitem a determinação de qual o comportamento ético mais aceitável. Ambas as teorias situam a reflexão

ética na avaliação da conduta, não atribuindo importância significativa às particularidades do agente ou da situação.

Enquanto, Aristóteles e Mill observam a realidade para chegar às causas das coisas, Kant dispensa o processo de observação da realidade. Para Kant, a ciência consiste no dever pelo dever, o que é difícil de compreender em outras abordagens éticas. Para ele aspirar ao bem é egoísmo, e o egoísmo não pode fundamentar os valores morais. A contradição entre ética da virtude e consequencialismo parece ser que é moralmente bom a partir de uma perspectiva consequencialista não ser completamente honesto sobre sua motivação por trás de RSE (Vem, 2008). A deontologia e consequencialismo focam-se em princípios relacionados com a tomada de decisão, tendo em vista situações dilemáticas, ao passo que a teoria de Aristóteles sublinha a importância do caráter individual na avaliação do caráter ético do agente (Stahl *et al.*, 2014).

A teoria kantiana assenta no entendimento que o único absoluto que existe é o dever do *imperativo categórico*, situado para além dos homens e decisivo para a resolução dos assuntos dos homens. O seu pensamento postula a ideia de um forte sentido da moral e do dever, consubstanciado na existência da razão e no reconhecimento da autonomia do sujeito. A autonomia é a única fonte de avaliação dos atos humanos. Segundo Kant (racionalista), a teoria deve basear-se em normas morais do dever e princípios universais (Parra, 2006).

No campo da ética, a excelência humana e a virtude apresentam-se como sinónimos (Parra, 2006). O utilitarismo é uma das principais referências da ética económica e social contemporânea (Robbins, 2004). O utilitarismo diz-nos para maximizar a satisfação do maior número possível de pessoas, apesar de isso poder significar injustiças para alguns indivíduos. A ética do respeito pelas pessoas (Kant) impõe o respeito pelos direitos dos indivíduos, apesar de isso poder promover a menor satisfação global das necessidades. Perante estas contradições o melhor será analisar as questões e dilemas éticos à luz das três teorias e optar pela aplicação que produzir os melhores efeitos do ponto de vista individual, organizacional e social. Perante a dificuldade de escolha e adoção de uma das três teorias, os filósofos têm vindo a defender que, na realidade não é possível adotar apenas uma das teorias, pois perante a multiplicidade de dilemas éticos, as teorias podem ter dificuldade em dar resposta. Assim, para maximizar os resultados, podem aplicar-se as valências de todas as teorias, e optar pelos princípios da teoria que melhor responda ao caso em concreto.

Além destas posições éticas existem outras abordagens éticas que são invocadas na área da atividade económica e empresarial e as quais se referem, de forma breve, no ponto seguinte.

2.2.5 - As Correntes Filosóficas de Hegel, Marx, Rawls e Habermas

As insuficiências explicativas e limitações apresentadas pela ética das virtudes, kantianismo e consequencialismo, fizeram surgir outras correntes de pensamento no campo da filosofia moral com significativa importância no campo da avaliação moral e ética, como são as filosofias de

Hegel (1770-1831) e de Marx (1818-1883), que marcaram uma corrente de pensamento distinta das anteriores, pois concebem o mundo a partir do coletivo e não do individual, desvalorizando o indivíduo e elogiando o social (Serafim, 2004).

Em termos filosóficos, Hegel adotou uma visão eminentemente dinâmica e protagonizou um idealismo absoluto e crítica o autonomismo individual das filosofias morais de Mill e de Kant, argumentando que só é possível compreender a ética se os indivíduos forem pensados em termos coletivos e enquadrados em grupos sociais (Neves, 2007:97).

Marx foi um dos filósofos de reconstrução do século XX, fez apelo à urgência da transformação do mundo e denunciou a falsidade de um sistema que impedia melhores condições materiais de existência para todos. A sua análise e estudo da realidade social, económica e política influenciaram grande parte do pensamento político da atualidade. Marx fundamenta a sua filosofia na crença de que nenhum indivíduo tem significado independentemente de uma comunidade, de uma nação, das raízes coletivas ou de uma classe. Na teoria de Marx, o indivíduo perde a sua autonomia, passa a fazer parte de um coletivo histórico e social, sendo desvalorizado o papel da razão nas escolhas morais o que o distancia da ética racional de Kant. Para Marx o indivíduo é um ser social e a personalidade humana é influenciada pelas relações de trabalho e de produção, pelo que para ele, a consciência dos homens resulta dessa relação e do seu caráter eminentemente social, que se traduz no seu postulado de que “não é a consciência dos homens que determina o seu ser mas é, pelo contrário, o seu ser social que determina a sua consciência” (Marx, 1975:28-29).

As teorias de Hegel e de Marx desafiam as premissas e fundamentos do pensamento ético clássico de Aristóteles, Kant e Mill, no entanto, não comprometem a coerência e validade das suas teorias, nem diminuem a suas valências como critérios válidos para orientar e avaliar o comportamento ético no contexto empresarial.

Mais tarde surge o igualitarismo liberal de John Rawls (1921-2002), que com a sua obra “*Uma teoria da justiça*” e a conceção liberal-igualitária de justiça, foi considerado o fundador da ética económica e social contemporânea (Arnsperger e Parijs, 2004). O cerne da conceção liberal-igualitária da justiça encontra-se na aposta de poder articular de uma maneira coerente a adesão simultânea aos ideais de liberdade, justiça social, pluralidade ideológica e de igualdade. Mais especificamente, esta conceção de justiça pretende combinar, um respeito igual relativamente a todas as conceções “razoáveis” de vida boa que se confrontam nas nossas sociedades pluralistas e assegurar a cada cidadão, tanto quanto possível, aquilo que lhe é necessário para a prossecução da realização da sua conceção de vida boa (Arnsperger e Parijs, 2004). Na teoria da justiça, Rawls invoca dois princípios: que cada indivíduo tem um direito igual (idêntico) à liberdade básica e que as desigualdades na distribuição deveriam reverter para o benefício de todos ou para os menos favorecidos. A ética baseada na justiça enfatiza, por isso, equidade e igualdade e tem por base a regra de ouro “faz aos outros aquilo que gostarias que te fizessem a ti” (Jorge, 2003).

A ética é muitas vezes tratada como uma busca de justificação (como justificar as normas e os valores?) mais do que como análise de dilemas éticos específicos. A resposta de justificação terá de ser procurada numa ética discursiva ou numa ética do diálogo, o que remete para os trabalhos de Habermas ou de Apel (Mercier, 2003).

Habermas filósofo alemão contemporâneo, sociólogo, jornalista e professor universitário nasceu em 1929 e é um dos mais importantes pensadores da atualidade. Na sua vasta bibliografia valorizou a opinião pública e o espaço público crítico e, nessa base edificou a sua obra *Teoria da Ação Comunicativa*, publicada em 1981, apontando para a recomendação da moralidade e da crítica reflexiva e apresenta o diagnóstico social do capitalismo tardio como uma das mais importantes radiografias sobre as sociedades complexas da contemporaneidade que circulam sob o influxo do capital (Bannwart, 2011). Habermas é conhecido pela sua teoria sobre a racionalidade comunicativa e a esfera pública e apresentar uma perspectiva mais meta-ética da ética da comunicação (Arnsperger e Parijs, 2004).

Habermas é herdeiro da tradição kantiana e do desdobramento do idealismo que influenciou Hegel e Marx. No campo da filosofia a argumentação de Habermas conserva a atenção voltada para a justificação da ética discursiva a partir do princípio da universalidade, o que o inclui na tradição kantiana, entre os defensores de uma moral racional e universal (Bannwart, 2011). No contexto da filosofia política contemporânea, as premissas ontológicas de Habermas, em torno da racionalidade comunicacional, envolvem a exigência da discussão e da argumentação num espaço público crítico, interveniente e plural. A sua ideia de comunicação reconhece o potencial de criticidade da linguagem, apontando para a dimensão ética da vida humana como base da interação entre sujeitos capazes de pensar, falar e agir (Serafim, 2004:39).

A ética da comunicação e do discurso de Habermas desenvolve-se, num espaço de interação e de reflexão de uma dada comunidade sustentada pela criação de novos valores éticos estabelecidos em conformidade com o agir estratégico, a razão comunicacional e a Ação crítica orientadas para a emancipação humana (Serafim, 2004). Habermas defende uma ética universalista, deontológica, formalista e cognitivista. Para ele, os princípios éticos não devem ter conteúdo, mas garantir a participação dos interessados nas decisões públicas em que se avaliam os conteúdos normativos apresentados naturalmente pela vida (Habermas, 1990).

No campo da filosofia moral, a argumentação de Habermas conserva a atenção voltada para a justificação da ética discursiva a partir do princípio da universalidade, o que o inclui entre os defensores de uma moral racional e universal. Ao fundamentar a *ética do discurso*²⁰, sinaliza a descrença de pensadores contemporâneos quanto à possibilidade de fundamentar uma moral racional e universalista (Bannwart, 2011).

²⁰ O termo “ética do discurso” diz respeito à tentativa, levada a cabo por Habermas e Apel, de reformular a teoria Kantiana da moral, tendo em vista a questão da fundamentação de normas através de meios da teoria da comunicação.

Habermas considera que é essencial que os homens possam trocar argumentos racionais no que concerne aos seus interesses num espaço de livre discussão. Segundo Habermas as reivindicações concorrentes sobre a verdade, retidão e autenticidade podem ser esclarecidas por confiar no poder do melhor argumento (Stahl *et al.*, 2014). A capacidade dos seres humanos de se identificarem uns com os outros, através de valores significa, a possibilidade que estes têm de partilhar, entre si, e de selecionar, em conjunto, regras de conduta e de ações, por si estabelecidas num acordo cuja base tenha sido a mediação e os discursos argumentativos (Serafim, 2004:29).

A participação nas organizações implica que sejam tomadas em consideração as ideias do conjunto dos sujeitos situados num plano de igualdade, permitindo deste modo expulsar todos os tipos de manipulação (Bannwart, 2011). Este quadro conceptual é de importância fundamental para a ética empresarial, uma vez que o primado da linguagem e da comunicação é um fator fundamental no relacionamento interno e externo entre todos os *stakeholders*. Com base em estudos recentes sobre os escândalos financeiros (Enron, Worldcom), descobriu-se que uma linha comum em muitos deles é a ausência de comunicação e falta de capacitação dos funcionários (Parboteeah *et al.*, 2010). Neste sentido a teoria de Habermas pode ser utilizada nas empresas para eliminar ou pelo menos reduzir a assimetria comunicacional existente e que dificulta, e muito, a implementação da ética empresarial. O relacionamento profissional entre as pessoas deve ser empático, verdadeiro, de interação dinâmica, tendo como objetivo capacitar as pessoas a tomar as melhores decisões, neste campo, a ética empresarial pode utilizar a teoria de Habermas para superar e resolver as dificuldades da organização.

A acrescer a estes exemplos de teorias éticas aplicadas à gestão das organizações, têm surgido novas abordagens e referenciais éticos que são específicos para problemas e realidades novas. São exemplos a ética da informação e as éticas aplicadas (Stahl *et al.*, 2014).

A grande rutura no conceito ético surgiu, na Idade média contemporânea, quando se começam a definir alguns ramos diferenciados aplicados aos diferentes campos do saber e das atividades do ser humano. Mercier (2003) refere que esta rutura explica-se pelas necessidades do momento. Jacqueline Russ (1994) utiliza o conceito de evidência ética para declinar esta necessidade em várias éticas aplicadas: bioética, ética do ambiente, ética e política e, naturalmente, ética e empresa. No século XIX, a ética deixa de ser apenas normativa, de se limitar a classificar as ações do homem como boas e más, e começa a surgir a noção de "ética aplicada", que estabelece regras para áreas específicas e analisa os comportamentos adequados a seguir em situações concretas.

Na segunda metade do século XX já não se fala de uma ética Normativa Universal, comum a qualquer ser humano, mas sim de uma multiplicidade de éticas para dar resposta a um mundo cada vez mais complexo (Rocha, 2010:177). Conforme o Quadro 2, a ética empresarial é um dos exemplos de ética aplicada. Hoje, considera-se que a excelência empresarial depende também da conduta ética da empresa, onde os valores éticos e o respeito pelas pessoas são

determinantes para bons resultados. A noção de ética empresarial tem vindo a desenvolver-se e a alargar o seu âmbito (Stahl *et al.*, 2014) e nos dias atuais, comporta uma série de dimensões (legalidade, humanista, integridade, transparência, responsabilidade social, cultura empresarial, e valores), que se analisam resumidamente no ponto seguinte.

2.2.6 - Dimensões da Ética Empresarial

Neste ponto apresentam-se breves fundamentações teóricas sobre as dimensões da ética empresarial; legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores e cultura organizacional.

2.2.6.1 - Legalidade

Embora a relação entre ética e lei seja ambígua (Argandoña, 2004), o primeiro compromisso ético da empresa é com o cumprimento da lei (Fasterling, 2009). Não para evitar a imposição de multas e sanções, mas principalmente como dever cívico. A lei representa o padrão mínimo aceitável do comportamento de uma organização, cair abaixo desse padrão traz sanções (Baucus *et al.*, 2008). A ética empresarial não se esgota na obediência às leis, mas começa no respeito por esse “mínimo ético”. Mas a ética não pode limitar-se a cumprir a lei, embora necessária não é suficiente, porque não prevê todas as situações ou problemas nem entra em todas as decisões humanas (Argandoña, 2008).

A implementação de programas de ética empresarial, tem o objetivo de prevenir, detetar e punir as infrações da lei (Melé, 2000). A conduta imprópria no local de trabalho, um comportamento que viola as leis ou os padrões éticos da organização (Joseph, 2003), é uma questão inaceitável e sujeita a sanções e penalizações. Mas toda a empresa que tenha como objetivo implementar a ética empresarial e agir eticamente deve colocar-se além da lei, isto é, deve obrigar-se a fazer mais do que simplesmente cumprir as normas às quais está coativamente obrigada, que deve cumprir por imposição estatal.

O funcionamento dos mercados, num estado democrático, depende de regras e leis. Por sua vez regras e leis dependem da verdade, transparência, responsabilidade, valores e da cultura organizacional. As leis e deveres são baseados em cálculo do maior bem para o maior número de pessoas (critério da utilidade); têm especial preocupação em proteger os direitos das minorias e das pessoas em situação de desvantagem e pelo bem social; consideram os pontos de vista moral e legal, mesmo, reconhecendo que às vezes chocam e seja difícil integrá-los. Por vezes, o que é legal não é moral e o que é moral não é legal (Grant, 2004). Miles *et al.*, (2004) e Fasterling (2009) defendem que as empresas devem cumprir com todas as exigências legais, regulamentares, e os padrões éticos da sociedade.

A relação entre a ética e a lei constitui um problema chave da ética empresarial e tem sido estudado por investigadores como (Luijk, 2000; Dunfee, 2001; Aharony e Geva, 2003). Mas

existem divergências quanto ao fundamento deste problema. Dunfee (2001:319) considera que “os dois domínios estão sinérgica e intimamente interligados”, de tal forma, que nenhum dos dois pode fazer total sentido ou ser notado sem o outro”. Luijk (2000) considera que tanto na teoria, como na prática, não existe nenhuma interligação real com o domínio da ética e da lei e, especialmente, com a lei empresarial, e portanto, segundo o autor, este problema não se coloca, ou pelo menos, não é do foro instrumental da ética empresarial.

Segundo Carvalho, Lopes e Reimão (2011), a moral entendida como um conjunto de normas e de leis, não é uma criação *ex nihilo*, faz parte de uma herança cultural e constitui a base do desenvolvimento humano no contexto de uma comunidade. Na literatura (Aharony e Geva, 2003; Fisher e Lovell, 2003) distinguem duas orientações entre os aderentes à ideia de que o cumprimento da lei constitui um imperativo ético na atividade económica e empresarial. Na primeira reduz-se o dever ético exclusivamente à conduta conforme as leis vigentes; na segunda considera-se a lei como condição necessária, mas insuficiente para uma conduta ética na atividade empresarial (Swiatkiewicz, 2008).

Tradicionalmente o direito indiciava o Estado como sujeito primário do direito internacional, mas nos últimos anos o foco está virado para as obrigações legais de organizações não estatais, nomeadamente as empresas (Alston, 2005), o que indicia a crescente importância da legalidade no contexto empresarial.

À luz das teorias éticas estudadas, o cumprimento da lei, segundo a ética das virtudes será um bem, para a ética kantiana por exemplo, o não cumprimento da lei é inadmissível, pois deve cumprir-se a lei pela lei, segundo o utilitarismo, as consequências desse comportamento são as mais vantajosas e úteis para o maior número dos envolvidos.

2.2.6.2 - Humanista

A dimensão humanista baseia-se no valor e respeito pela dignidade da pessoa humana. O respeito absoluto ao ser humano deve contemplar todas as relações da empresa, como todos os *stakeholders*. Com a dimensão humanista, ganhou força a ideia de que os direitos humanos valem não apenas nas relações entre Estado e cidadão, mas também nas relações entre particulares, onde se incluem as empresas (Coimbra, 2007).

Numa conceção de empresa como comunidade de pessoas, é não só possível mas desejável conjugar os objetivos económicos com a realização do que o Homem tem de mais humano. Só assim se pode esperar que a nova era que se anuncia seja de profunda humanização, a era do humanismo empresarial (Costa, 2004). Como refere Fernández (1994) só uma aposta decidida pela ética na vida das empresas e das organizações pode contribuir para gerar doses crescentes de humanização na vida socioeconómica. Só assim os indivíduos crescerão na sua humanidade estabelecendo um ambiente mais rico e habitável.

A empresa, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, só se realiza plenamente quando considera, na sua atividade, o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal, a proteção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e princípios éticos da sociedade em que estão inseridas (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011:189). Segundo os autores a ética, no contexto empresarial, aponta para a “altura humana” das práticas procurando, por isso, como mínimo de justiça, encarnar o ideal de uma cidadania social cosmopolita, de modo a conseguir que todos e cada um dos seres humanos vejam protegidos os seus direitos. É o mínimo de justiça que se impõe. A ética não se opõe ao lucro, nem a técnica ao humanismo, nem mesmo a eficácia à cultura, como refere Moreira (2004), a ética tem a ver com o que se faz connosco próprios e com os demais para viver humanamente (Hortal, 2008).

A defesa dos direitos e da dignidade humana remonta aos tempos antigos, mas de forma assertiva, foi Kant, que procurou, pela primeira vez, explicar as expressões respeito e dignidade pela pessoa humana. Como se referiu no ponto (2.2.2), a sua teoria moral, lançou as bases de uma ética da pessoa, afirmando que “nenhum homem é instrumento ou objeto”, para atingir fins.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos²¹ delineou os direitos humanos básicos e tem subjacente uma ética humanista onde se pode reconhecer que a problemática dos direitos humanos é de extensão universal, é uma questão ética fundamentada na dignidade humana e justiça social (Serafim, 2004). Embora a Declaração Universal dos Direitos Humanos não seja um documento que representa obrigatoriedade legal, serviu como base para os dois tratados sobre direitos humanos da ONU, de força legal, o Pacto Internacional dos Direitos Cívicos e Políticos²², e o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais²³, amplamente citados.

“A responsabilidade moral é a mais pessoal e inalienável das posses humanas e o mais precioso dos direitos humanos”, é incondicional e infinita” (Serafim, 2004:43-47). A humanização no ambiente de trabalho significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca (Costa, 2004). Desenvolver as considerações éticas que podem fundamentar a política de humanização, no contexto empresarial, leva-nos para quatro grandes princípios ou valores: a autonomia (escolha livre), a beneficência (proporcionar o bem), a não-maleficência (não fazer mal ou não causar prejuízos e danos) e a justiça (igualdade, equidade e respeito pelas diferenças) (Serafim, 2004). A humanidade proclama pelo princípio do respeito pela pessoa, pela sua dignidade e pelos seus direitos (ou princípio da autonomia de Kant).

²¹A Declaração Universal dos Direitos Humanos²¹, adoptada pelas Nações Unidas em 10 de Dezembro de 1948, foi reiterada pela Declaração de Direitos Humanos de Viena de 1993 e subscrita por 171 Estados.

<http://dre.pt/comum/html/legis/dudh.html>

²² <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/onu-proteccao-dh/orgaos-onu-dir-homem.html>

²³ www.cne.pt/.../onu-pacto-internacional-sobre-os-direit...

Os defensores dos direitos humanos reconhecem a importância de assegurar que a responsabilidade de assegurar a realização dos direitos humanos não compete apenas aos Estados, mas também às organizações (Paust, 2002). Dado o poder das empresas de influenciarem a realização dos direitos humanos fundamentais, têm sido desenvolvidas uma série de iniciativas com vista a delinear as responsabilidades das empresas nesse campo. Em 2005, o Conselho de Direitos Humanos da ONU, solicitou a nomeação de um representante, (o Professor John Ruggie, da Universidade de Harvard), responsável por investigar a relação entre os direitos humanos e as empresas. As Nações Unidas *Global Compact* patrocinaram, então, o chamado Relatório Ruggie²⁴. O Relatório apela à constituição e/ou reconhecimento de formas paralelas de regulação, internas à empresa. A maneira mais comum para as empresas darem resposta às suas responsabilidades éticas é redigir um código ético (Mercier, 2003). Este deve incluir instruções, finalidade, valores, responsabilidades e obrigações para diferentes grupos de partes interessadas (Geva, 2006).

Criar um código de ética é um primeiro passo para a implementação da ética empresarial (Melé, 2000). Muitas organizações têm desenvolvido códigos de conduta para orientar o comportamento de seus membros (Buff e Yonkers, 2005, Ibrahim *et al.*, 2010; Singh, 2011). Um código de ética é um documento escrito, distinto e formal que consiste em standards morais que ajudam a orientar o comportamento do colaborador ou da organização (Schwartz, 2005). Segundo Geva (2006) é um instrumento fundamental para lidar com os dilemas morais resultantes dos negócios e na vida diária de uma empresa.

Estes códigos trazem benefícios recíprocos aos profissionais e às empresas, promovendo condutas condizentes com os princípios éticos específicos e têm como objetivo a integração dos colaboradores, comprometimento dos objetivos, definição de estratégias adequadas para a resolução de conflitos, prevenção de comportamentos desviantes, bem como a promoção da harmonia, ordem e transparência no funcionamento organizacional. Permitem melhorar a qualidade ética na empresa (Melé, 2000, 2003).

O código de ética melhora a imagem de marca e reputação da empresa, a sua divulgação pelos *stakeholders*, cria uma impressão positiva sobre as práticas de negócios da empresa e transmite a mensagem de que a empresa tem um compromisso com o comportamento ético (Kaptein, 2000, Stevens *et al.*, 2005; Ibrahim *et al.*, 2010;). Criam um clima de confiança da organização. Mas reduzir a ética nas organizações a códigos de ética seria um erro (Parra, 2006). Os códigos de

²⁴ O Relatório Ruggie, publicado em abril de 2008, avaliou a concepção sobre a natureza e alcance das responsabilidades da empresa pela realização dos direitos humanos fundamentais (Bilchitz, 2012). O relatório compreende três princípios: o dever do Estado de proteger e defender os Direitos Humanos; o dever e a responsabilidade empresarial de os respeitar e a necessidade de uma mais efetiva capacidade de remediar os danos causados. No que diz respeito às empresas, desenvolvem-se, num dever de respeitar tanto direitos laborais como não laborais e não-cumplicidade com abusos aos Direitos Humanos, sejam eles sancionados ou não legalmente. A parte normativa do relatório é a afirmação de que a empresa tem responsabilidade específica de respeitar os direitos humanos (Bilchitz, 2012). http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Human_Rights_Working_Group/29A_pr08_7_Report_of_SRSg_to_HRC.pdf.

ética por si só não promovem o comportamento ético (Farrell *et al.*, 2002). Sendo delineados a partir de uma visão estratégica de desenvolvimento organizacional, os códigos de ética, ajudam a evitar conflitos de interesses, ao estabelecer regras de transparência na comunicação interna e externa (Schwartz, 2002). Nesse sentido, podem ser considerados meios adequados a ter em conta para o sucesso da implementação da ética empresarial. Blanchard e Peale (1989) afirmam que, um código moral é o primeiro elemento do sucesso de toda a empresa. A educação ética deve incluir, pelo menos, o entendimento conceitual de códigos de conduta, pois é, uma ferramenta muito comum que as empresas usam para a orientação de preocupações éticas e devem basear-se em valores comuns (Buff e Yonkers, 2005).

A dimensão ética da humanização encontra fundamentação no princípio da beneficência (proporcionar o bem) e a ideia de dignidade da pessoa encontra fundamentação na segunda formulação do imperativo categórico kantiano, no qual o dever moral está descrito: “Age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio”. A humanidade no contexto empresarial apela, assim ao respeito pela lei, pelos direitos dos trabalhadores e por todos os *stakeholders*, na prossecução e competição honesta e saudável pelos seus objetivos.

2.2.6.3 - Transparência

A transparência é outra dimensão da ética empresarial, e traduz-se na necessidade de a empresa comportar-se com integridade, e honestidade, honrando promessas e compromissos, e de não se envolver em fraudes, atos de corrupção (Argandoña, 2005) ou prestação de falsas informações (Coimbra, 2007). Com os inúmeros escândalos e fraudes que levaram à falência empresas americanas, como a Enron (Clarke, 2005) e a Worldcom, fenómeno que também se alastrou à Europa, e recentemente a Portugal, com o caso BPN, e BPP, cresceu a relevância de temas como, corrupção, transparência, *accountability*, *compliance*, defesa dos sócios e governança corporativa.

No mundo dos negócios, a palavra transparência tem sido usada com significativa frequência, quando mencionado o relacionamento com os *stakeholders* e a informação disponibilizada. A falta de transparência é considerada um fator promotor da corrupção (Arruda e Halter, 2010). Na empresa a transparência é clareza e abertura dos comportamentos e decisões, é ter condição de acesso a todas as informações sobre como a empresa trabalha. A transparência está a transformar-se num princípio fundamental da empresa, que a conduz à adoção de valores fortes, orientados por um sentido de integridade (Tapscott, 2003).

A transparência pode ser a “salvadora” da empresa, pois frequentemente serve como ferramenta de baixo custo e alto grau de eficácia da empresa (Beller e Kaufmann, 2005). Cortina (2004) diz-nos que a integridade e a transparência são bens públicos, fazem parte do conjunto de bens dos quais desfrutam não só os que os criam com o seu esforço, como todos os afetados pela sua

existência. Se a empresa se guiar por padrões que não estimulem a transparência e a confiança entre funcionários, departamentos e equipas, se as regras e a informação não forem claras para todos, a tendência será uma comunicação distorcida e adoção de comportamentos defensivos (Teixeira, 2006).

O impacto da falta de transparência e a reconhecida importância no combate à corrupção (Kayes, 2006) levou diversas entidades, como o Banco Mundial, OCDE, FMI e *Transparency International* (TI)²⁵, a apoiar iniciativas no sentido de combater a corrupção e promover a transparência a nível empresarial e institucional. Uma das contribuições mais notórias da TI foi a criação do Índice de Percepção da Corrupção²⁶. A TIAC, Transparência e Integridade, Associação Cívica é a representante portuguesa da rede global anticorrupção TI.

A transparência, também pode ser medida através das formas como são tomadas as decisões (democráticas, participativas, centralizadas ou autoritárias); pela eficácia dos canais de interação da empresa com a comunidade como, por exemplo, canais que possibilitem a participação dos *stakeholders* na definição das políticas da empresa e na tomada de decisões, como referem Carvalho, Lopes e Reimão (2011). A conduta ética, nas organizações também se manifesta na transparência das empresas, nas relações com os seus públicos e na preocupação que possuem com o impacto das suas atividades na sociedade.

Bessire (2005) acredita que, atualmente, a transparência está a ser usada como sinónimo de “informações assimétricas”, e para mudar esta situação o autor sugere uma mudança “humanista radical” na administração empresarial. O objetivo é trazer à tona, não só a visão sobre a necessidade de prevenção e combate à corrupção (Kayes, 2006), como também esclarecer porque o tema “transparência” tem aparecido com força, principalmente quando entendido como “fluxo da informação” (Beller e Kaufmann, 2005).

Georg Arellof, Michael Spence e Joseph Stiglitz, receberam o Prémio Nobel de economia em 2001, pelos seus estudos sobre, como, a informação incorreta (que pode ser entendida como falta de transparência) pode levar o mercado ao fracasso. Chegaram à conclusão que hoje são as

²⁵ TI - É uma ONG, fundada em 1993, sediada em Berlim, que tem como objectivo combater a corrupção em três frentes: construindo coligações com o poder público, iniciativa privada e sociedade civil. É conhecida pela produção anual de um relatório no qual se analisam os índices de percepção de corrupção dos países do mundo. O índice, que de início abrangia algumas dezenas de países, avaliou, em 2010, 178 nações, numa escala que vai de muito corrupto, (zero) a livre de corrupção (cem).

²⁶ IPC - é da mais conhecida e utilizada medição da corrupção em investigação científicas. Este índice lista países no grau em que a corrupção interna (de empregados públicos e políticos) é percebida, refletindo a visão de homens de negócios e de especialistas no assunto, incluindo analistas locais. Para formar o índice, empresários e analistas de diversos países são convidados a dar sua opinião sobre o grau de corrupção em cada país. Desta forma, o índice não mede objetivamente a corrupção, mas sim como o conjunto da sociedade percebe subjetivamente a corrupção em cada país.

Portugal em 2013 ocupou o 33.º lugar no Índice de Percepção da Corrupção da organização TI, apresenta uma classificação de 62 pontos (63 no ano 2012), e em que mais de dois terços dos 178 países analisados obtiveram resultado negativo. Em comparação com os parceiros da UE, Portugal surge em 14.º lugar, acima da Polónia, Espanha, Itália, Grécia e da maioria dos países de leste. O *ranking* europeu é encabeçado pela Dinamarca (91 pontos), Finlândia e Suécia (89 pontos), enquanto o último lugar cabe à Grécia (40 pontos) (Paulo Morais da TIAC).

informações que valorizam uma empresa e seu capital social na bolsa de valores e que geram mais investimento em um determinado país ou mercado em expansão. Concluíram que a transparência na informação é um fator crucial para o bom andamento do mercado. Assim, a dimensão da transparência pode contribuir para reduzir a assimetria da informação dentro e fora da empresa e contribuir para a humanização e eficiência da atividade.

2.2.6.4 - Responsabilidade

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) data pelo menos da década de 1950, e teve uma variedade de significados, geralmente incluindo um conjunto de obrigações éticas que as empresas têm para com os seus *stakeholders* (Logsdon e Wood, 2005). Cortina (2009) refere que a responsabilidade social é uma dimensão da ética empresarial e salienta que a ética da empresa tem uma história mais antiga e com mais crédito. A ética aplicada às empresas serviu de estímulo para o aparecimento da responsabilidade da empresa em relação à sociedade, o que por sua vez, criou reflexões profundas em torno do papel e da missão das empresas na sociedade (Fernández, 2004). A responsabilidade deriva da ética e não da lei (Argandoña, 2007).

A RSE tem sido descrita como a obrigação que as organizações têm de ser responsáveis pelo seu ambiente e por todas as partes interessadas de uma forma que vai além de meros aspetos financeiros (Beurden e Gosling, 2008). A Comissão das Comunidades Europeias (2001) define a responsabilidade social como "A integração voluntária, pelas empresas, de preocupações ambientais e sociais em suas operações comerciais e na sua relação com as partes interessadas." O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, apresentou uma definição em sentido mais amplo: "Responsabilidade Social Corporativa é o compromisso contínuo por parte da empresa em se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, ao mesmo tempo melhorar a qualidade de vida da força de trabalho e suas famílias bem como da comunidade local em geral" (Beurden e Gosling, 2008). A responsabilidade social deve assumir-se como ferramenta de gestão, como medida de prudência e como uma exigência de justiça (Cortina, 2009). Segundo a Comissão das Comunidades Europeias²⁷, a RSE, é a expressão da capacidade das empresas em integrarem preocupações sociais e ambientais nas suas atividades, bem como nas suas interações com os *stakeholders*. Para Panapanaan *et al.*, (2003) não existe uma definição universal do que constitui a RSE, mas acreditam que o tema está baseado na capacidade de gerir o negócio com ética e sustentabilidade. A noção de responsabilidade evoca a obrigação de justificar todo o ato ou decisão em função de normas morais e de valores (Mercier, 2003).

Porter e Kramer (2002) veem a RSE como a prossecução de vantagens competitivas duradouras. Mas segundo Argandoña (2007) não basta ser eficiente é necessário conseguir a aceitação de todos os *stakeholders*, o que implica novas responsabilidades sociais. Estas responsabilidades são

²⁷ Com a publicação do Livro Verde, em 2001, intitulado Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, a UE quis alargar o debate em torno da RSE com o intuito de determinar as formas de promover e melhorar as respetivas práticas na Europa e no resto do mundo.

restrições externas à maximização do benefício, que com sorte, permitirão transformar os custos da RSE em vantagens competitivas. Embora existam diferentes definições para a responsabilidade social, todas elas se referem à capacidade da organização para abraçar práticas que abordam o bem-estar dos seus trabalhadores, bem da comunidade e da sociedade (Parast e Adams, 2012).

A responsabilidade social e a ética estão intrinsecamente ligadas Robbins (2012). Muitas vezes, sendo considerado sinónimo de ética empresarial, responsabilidade social tem um âmbito mais restrito (Barrett, 2009). A ética e a RSE não são a mesma coisa (Fernández, 2004). A ética é enquadradora da RSE e está a montante dela. A ética é a base da responsabilidade social e expressa-se por meio de princípios e de valores adotados pela organização para a condução dos seus negócios. Cortina (2009) valoriza a ética empresarial, sem hostilizar a RSE, pois dá o aval aos desenhos de parâmetros de responsabilidade social que permitem às organizações “medir” o seu progresso e insiste na sábia ideia de que os intangíveis nunca são totalmente suscetíveis de medida. Neste âmbito Parast e Adams (2012) veem a responsabilidade social como um subconjunto da gestão que visa alcançar maiores níveis de satisfação dos clientes, a fim de melhorar o desempenho organizacional.

A RSE é um meio de procurar a excelência de um “bem-fazer”, económico por parte da empresa (Carroll, 2000; Enderle, 2004; Fischer, 2004; Branco e Rodrigues, 2006; Granada e Simões, 2011), sem o qual seria muito difícil agir eticamente e definir a sua cultura e as suas práticas quotidianas. A RSE desempenha um papel mediador na relação entre programas éticos e satisfação no trabalho (Valentine e Fleischman, 2008). Para que se aceite a RSE como responsabilidade ética deve fundamentar-se numa conceção de ética capaz de gerar autonomamente normas obrigatórias para os agentes, isto é, não depender de leis ou exigências da sociedade (Argandoña, 2007). Dizer que uma empresa adota ética da responsabilidade, equivale a dizer que a empresa vai além do cumprimento da lei, e que supera as expectativas da sociedade (Branco e Rodrigues, 2006).

A RSE e respetivas práticas têm suscitado um crescente interesse por parte de organismos regionais e internacionais, nomeadamente, Comissão Europeia (CE), Nações Unidas e Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económicos (OCDE) e foram surgindo associações dedicadas a promover práticas empresariais socialmente responsáveis²⁸, foram criados índices internacionais de competitividade empresarial com base no desempenho social e ambiental²⁹, multiplicaram-se debates em todo o mundo sobre os impactos ambientais da industrialização sem controlo e da exploração ilimitada de recursos naturais, e o desenvolvimento sustentável passou a integrar a agenda política e a constituir prioridade de

²⁸ Como o *World Business Council for Sustainable Development* ou o *Institute of Social and Ethical Accountability*.

²⁹ Como o *Dow Jones Sustainability Index* ou o *Ethibel Sustainability Index*.

organizações internacionais³⁰ (Almeida, 2007). A responsabilidade social de uma organização deve estar integrada em todas as suas ações e deve contar com princípios éticos (Parra, 2006:275). Dentchev (2004) sublinha a importância de se continuar a estudar o valor prático da RSE, procurando testar empiricamente os seus efeitos.

A adoção da prática da responsabilidade social pode ser analisada à luz das teorias éticas, pois, assenta em princípios que tendem para o bem comum e para o progresso da sociedade, com vista à sustentabilidade das organizações e dos mercados. A responsabilidade social implica, frequentemente, o sacrifício de um benefício imediato do agente, em nome de um benefício coletivo mais duradouro (Alves e Moreira, 2011).

2.2.6.5 - Valores

O problema dos valores está presente em toda a história da cultura e da filosofia. O estudo do seu significado, das suas implicações individuais e sociais ocupa, desde a antiguidade clássica, uma parcela importante da reflexão filosófica. Os valores encontram-se no centro da existência e da atividade humana, na medida em que estas adquirem sentido e significado através deles (Argandoña, 2003).

A evolução natural conduziu as empresas a interrogarem-se sobre os seus próprios valores (Mercier, 2003). Os valores situam-se em todas as esferas nomeadamente na legal, humana, económica, ética, responsabilidade social entre outras Fischer e Lovell (2003). Hoje, os valores têm um lugar de destaque na ética nos negócios e na organização (Argandoña, 2003; Moreira, 2004; Brady e Hart, 2007). O que leva a dizer que os valores e a ética estão intrinsecamente e invariavelmente interligados. Em sentido amplo, pode-se definir valores como desejos centrais ou crenças sobre estados finais ou condutas desejáveis que transcendem situações específicas, orientam a escolha e avaliação das nossas decisões e, portanto, das nossas condutas, tornando-se uma parte integrante da nossa maneira de ser e de agir, a ponto de moldar o nosso caráter (Argandoña, 2002). Schwartz (2005) define valor como uma meta desejável, trans-situacional e de importância variável, que serve como princípio orientador na vida dos indivíduos. Os valores são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo (Tamayo *et al.*, 2000).

A empresa deve adotar, um conjunto de valores que definem a conduta dos seus empregados (Mercier, 2003). Devem ser projetados em políticas, procedimentos e planos de formação, que irão influenciar o comportamento e os resultados (Argandoña, 2004). A missão e os objetivos da organização necessitam de um compromisso muito particular com valores para que adquiram consistência ética (Giligan *et al.*, 2004). Quanto mais próximo dos valores éticos, mais se avizinham os bons resultados, pois, agindo eticamente adquirem a confiança do público, o que gera contrapartida em resultados economicamente rentáveis (Cortina, 2001). A literatura revelou

³⁰ De que são exemplo o *Investors for Africa*, *Global Reporting Initiative* ou o *Global Compact* promovido pela ONU.

uma associação entre os valores organizacionais e atitudes éticas de profissionais e gestores (Jin e Drozdenko, 2010). Nos seus estudos os autores concluíram que os valores afetam positivamente o comportamento ético e a RSE de uma empresa.

Apesar da importância da teoria dos valores para as ciências sociais aplicadas (gestão de empresas e das organizações), dos significativos estudos que têm sido dedicados ao tema, por inúmeros cientistas: Rudolf Lotze (1818 - 1881) (considerado o pai da filosofia dos valores), Franz Brentano, Scheler, Rescher, Rokeach, Morente, Schwartz, Hessen, etc., o tema, e a sistematização dos valores devido à riqueza, complexidade e dificuldade do seu significado, ainda não obteve consenso junto dos principais investigadores e o debate sobre quais são e quantos poderão ser efetivamente os valores humanos continua em aberto.

Seja qual for o ponto de vista, é óbvio que se pode falar de uma escala ou hierarquia de valores. A literatura sobre o assunto geralmente faz distinção entre valores positivos e negativos. Também é feita uma distinção entre valores finais e instrumentais. Os primeiros são desejados simplesmente por aquilo que são. Os últimos são vistos como meios para alcançar os primeiros, e são geralmente mais concretos e relativos (Argandoña, 2002). Também se fala de uma ampla variedade de valores por causa dos diferentes tipos de conteúdo: intelectual, emocional, estético, religioso, moral ou ético, social, político, económico, sensível, útil, vital, etc. (Argandoña, 2002). Mintzberg, Simons e Kunal (2002) consideram que as empresas devem centrar sua postura em valores éticos e não apenas movidas por valores económicos ambientais e sociais.

A honestidade, a lealdade, a competência, a justiça são valores muito prezados por todos os *stakeholders*. Criar uma cultura de alinhamento entre os valores pessoais e os valores da empresa, aumenta a moral e o orgulho na empresa e aumenta a produtividade (Heineman, 2010:25). Os valores têm a função “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas”. Desta forma podem estabelecer-se os valores como fundamento ético que orientam as decisões empresariais que têm impacto significativo no bem-estar individual e coletivo (Almeida, 2007:40). Os valores são refletidos nas decisões (Argandoña, 2002).

Argandoña (2003) desenvolveu um modelo para promover valores nas organizações. O seu processo incluiu a identificação, comunicação, institucionalização, comprometimento, alinhando valores e práticas, redesenhando políticas, e revisão do processo. Pois os valores podem orientar o clima geral ético das organizações, melhorar a rentabilidade global da empresa e conseqüentemente a vitalidade da economia (Rawwas *et al.*, 2013)

A dimensão ética dos valores pode ser avaliada segundo a teoria da ética das virtudes, pois os valores, enquanto expressão de virtudes individuais, podem ser educados e modificados pelo hábito e pela experiência, no sentido do bem individual e coletivo. Esta educação do carácter em busca do aperfeiçoamento das virtudes pessoais constitui uma das mais exigentes, mas também mais nobres e compensadoras, missões a que o ser humano pode aspirar ao longo da sua vida

(Almeida, 2007). Os valores humanos devem permitir alcançar uma vida virtuosa que promova o encontro do bem individual com o bem coletivo no sentido de um melhor desempenho e sustentabilidade organizacional.

2.2.6.6 - Cultura Organizacional

A literatura sobre cultura organizacional vê a empresa como o meio e o resultado da interação social (Mercier, 2003). Toda a empresa cria sua própria cultura, o seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas e valores próprios (Tamayo *et al.*, 2000, Grant, 2002). Hoje as organizações parecem concentrar-se em meios ideais para criar culturas éticas.

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, tradições e modo de efetuar as tarefas que de forma consciente ou inconsciente a empresa adapta ao longo do tempo e que condiciona fortemente o pensamento e comportamento dos seus membros (Grant, 2002). São o conjunto de elementos observáveis e não observáveis que podem ser julgados como eticamente bons, que contribuem para o desenvolvimento humano dos seus membros e para o bem comum (Parra, 2006:238). Dolan e Garcia (2006) definem a cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos, para lidar com os seus problemas individuais e organizacionais. A cultura é a maneira de pensar a empresa (Mercier, 2003). Cultura é o sistema de fundos compartilhados, normas, valores ou crenças entre os membros de um grupo (Briggs e Little, 2007). Segundo Heineman (2010:86) a cultura é caracterizada por motivar através de valores, normas, incentivos, penalizações e processos transparentes, um comportamento ético e desenvolver sistemas de recompensa aos colaboradores que reconhecem, valorizam e são exemplo de integridade. Segundo o autor uma cultura de desempenho elevado com elevada integridade baseia-se no compromisso de todos os colaboradores compreenderem as suas obrigações formais e éticas. A cultura da empresa deve exigir dos colaboradores, uma adesão total às normas jurídicas e financeiras, aos padrões éticos globais da empresa e aos valores de seriedade, franqueza, justiça, confiança e honestidade (Heineman, 2010:86). Alguém tem integridade se age de acordo com princípios morais importantes, fá-lo de forma coerente e consistente, ao longo do tempo, ou seja, de forma contínua, especialmente quando as coisas correm mal (Maak, 2006).

O desafio da cultura organizacional é, essencialmente, um desafio interno a cada empresa, um apelo à construção de uma teia de relações internas que permita, antes de tudo, antes de qualquer consideração face à imagem ou ao comportamento exteriores da empresa, uma incorporação de princípios e valores. O planeamento estratégico da empresa deve ser conduzido pelos valores organizacionais e medido em termos dos seus efeitos económicos sociopolíticos e éticos (Argandoña, 2004). A cultura quer ela seja vista como um sistema de controlo informal na organização ou como um instrumento de dominação, é suscetível de dar uma direção aos comportamentos do dia-a-dia (Mercier, 2003). A cultura organizacional representa uma arma competitiva (Baucus *et al.*, 2008), molda a forma como a empresa está no mundo (Briggs e Little,

2007). Forte ou fraca, a cultura exerce uma profunda influência sobre os empregados. Toca todos os aspectos da vida quotidiana, sistema de promoção, decisão e atitude no trabalho (Mercier, 2003). Segundo o autor, o elo ética-cultura organizacional apresenta-se quando a organização atravessa uma crise, pois para mudar de cultura, há que, necessariamente, falar de ética.

Bowen (2004) estudou os fatores da cultura organizacional de uma empresa eticamente exemplar, responsáveis por incentivar a tomada de decisão ética. Esses fatores foram: a forte cultura organizacional que enfatiza a importância da ética; um estilo colaborativo de gestão; uma visão sistêmica de mundo que valoriza a inovação e o diálogo; o papel de aconselhamento para a gestão de problemas ou relações públicas, premiando um comportamento ético; o compromisso de análise ética usando uma das abordagens da filosofia moral neste caso, uma abordagem deontológica consistente com a declaração de ética da organização; a coerência entre os valores individuais e organizacionais e a formação ética fornecida pela organização. Todos estes fatores, e talvez outros ainda não identificados, trabalharam em conjunto para criar um ambiente que incentive a decisão ética tornando a organização exemplar (Bowen, 2004). Segundo o autor a cultura pode ter um tremendo impacto sobre o valor que é colocado na tomada de decisão ética, tanto para indivíduos como para a organização como um todo.

Segundo Morland (2008) a cultura organizacional é, vista de cima para baixo, com a liderança dando o tom, com a implementação de iniciativas de gestão ética e a liderança pelo exemplo. Este tipo de liderança permite a recolha de ideias dos membros da organização e promove a inovação. Os líderes devem ter a capacidade para tirar o melhor que os membros das suas equipas tem para oferecer, capacidade de produtividade e aproveitar a diversidade (Morland, 2008).

A cultura empresarial ética esta fundada e concretiza-se em torno de princípios, valores e normas escolhidas pelos indivíduos atendendo aos fins próprios da empresa. Esse conjunto de princípios é formado pela transparência, cooperação e corresponsabilização. Vários estudiosos enfatizam a necessidade de ter a cultura em conta quando se trata de ética no negócio. Visto que, a cultura organizacional e a cultura do país podem criar alguma resistência à implementação de programas éticos, nomeadamente aos códigos de ética (Helin e sandström, 2008). Bowen (2004) argumenta que uma organização que tenha o objetivo de ser ética deve ter uma cultura organizacional que valorize a ética na tomada de decisão. A cultura de uma organização tem recebido uma boa dose de atenção e é um fator determinante na tomada de decisões éticas, no sentido da obtenção de melhores resultados (Briggs e Little, 2007).

A revisão da literatura e estudos sobre as dimensões da ética apontam para a convergência da sua utilização para o desenvolvimento do processo de tomada de decisão ética. Os resultados mostram que a cultura organizacional é um fator primordial na ética tornando a organização exemplar no processo de decisão (Bowen, 2004). Por ser um processo de extrema importância, para a implementação da ética empresarial, descreve-se e fundamenta-se no ponto seguinte.

2.2.7 - A Ética e o Processo de Tomada de Decisão

A empresa desenvolve-se a partir de decisões, que no seu conjunto, singularizam a sua identidade e determinam cada uma de suas opções. Decidir eticamente não é um processo simples, pois tem muitas etapas e condicionantes (Argandoña, 2004) é uma das tarefas mais difíceis para os gestores. É nas decisões e ações desencadeadas pela empresa, que reside a chave para a obtenção da eficácia da empresa (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011). A tomada de decisão ética está no coração do processo de gestão (Mercier, 2003). O que se pede hoje, perante um ambiente económico caracterizado pela escassez de recursos, um mercado altamente competitivo e instável, são decisões éticas e inovadoras. O que coloca a questão de saber o que é que contribui para a tomada de melhores decisões sob o ponto de vista ético, eficiência e eficácia, na prossecução dos objetivos da empresa (Arnsperger e Parijs, 2004). Como refere Mercier (2003), a escolha ética não se põe se não onde existe um grau de liberdade de ação, as decisões tomadas sob um constrangimento absoluto não poderiam ser avaliadas do ponto de vista ético. Este grau de liberdade é o ponto preciso em que a gestão se encontra com a ética.

Falise (1997) refere que as decisões da empresa não obedecem só a finalidades e a constrangimentos económicos. As escolhas são determinadas não só por elementos de carácter analítico mas também por preferências e valores. Neste sentido Trevino (1986) desenvolveu um modelo que postula que as perceções do bom e do mau dos indivíduos não são os únicos fatores determinantes das decisões. As crenças interagem com outras características individuais e com a cultura da organização a que a autora denominou de moderadores situacionais conforme Figura 7. Em sintonia com esta posição estão Mercier (2003) e Fritzsche (2000) que referem que o comportamento ético é diretamente afetado pelo clima ético que reina na empresa. Entenda-se por clima ético o elemento ou manifestação da cultura organizacional que está enraizado no sistema de valores da empresa (Mercier, 2003). O clima ético é a perceção do que é um comportamento eticamente correto e como as questões éticas devem ser tratados (Parboteeah *et al.*, 2010). Segundo os autores podem utilizar-se um conjunto de práticas para incorporar valores na tomada de decisão, que por sua vez criam o clima ético da empresa.

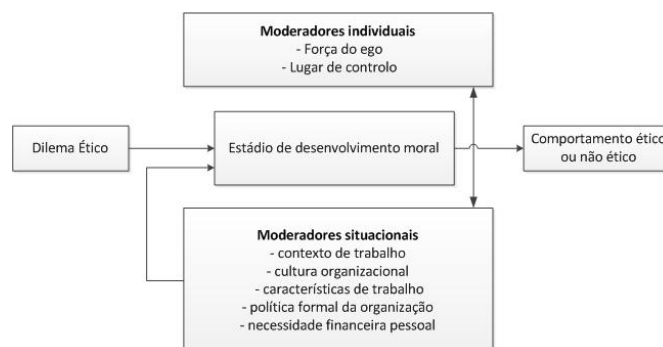


Figura 7 - Fatores determinantes para a tomada de decisões

Fonte: Adaptado de Trevino (1986)

O processo de tomada de decisão, pode definir-se como o conjunto de passos que permitem diagnosticar um problema, sobre o qual se tem que decidir, desenhar alternativas para a sua solução, eger a melhor alternativa e assegurar que a decisão tomada é a mais correta (Parra, 2006). O processo de decisão ética requer a avaliação do problema sob três pontos de vista: satisfação da necessidade; efeitos que a ação terá em satisfazer essa necessidade e o efeito que a ação terá na satisfação de necessidades futuras (Argandoña, 2006).

As decisões éticas são complexas, com frequência falta tempo para reconhecer a natureza dos problemas, refletir sobre as suas consequências, identificar as melhores alternativas, analisar as consequências de todas elas e para decidir pela melhor. Por vezes faltam também meios humanos e materiais para tomar as melhores decisões e pô-las em prática (Argandoña, 2008). Tomar boas decisões requiere destreza, adquirir hábitos práticos para consegui-lo. Na empresa, as decisões a tomar, depressa se tornam complexas e abarcam, quase todas, uma dimensão ética (Parra, 2006). O autor (2006:74,75) apresenta um modelo onde descreve o processo de tomada de decisões segundo um conjunto de fases conforme Figura 8.

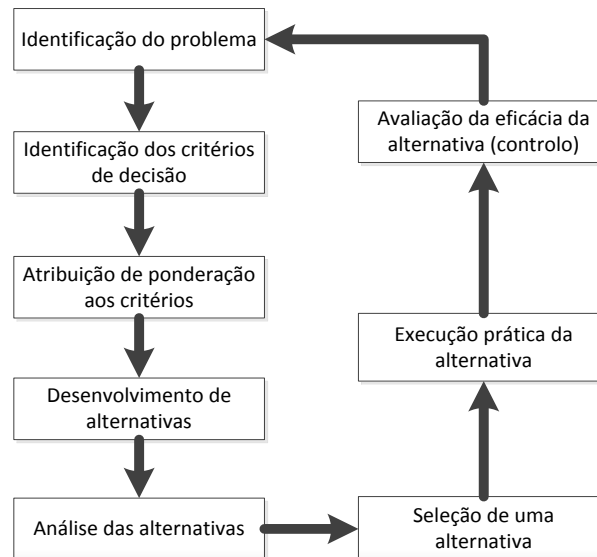


Figura 8 - Processo de tomada de decisão ética

Fonte: Adaptado de Parra (2006:75)

Neste modelo exige-se a identificação do problema, a ação ou o comportamento que articule todas as dimensões da solução proposta. Depois deve submeter-se a solução a um filtro ético, isto é a um conjunto de princípios com os quais a solução se compara. O teste ético de Blanchard e Peale (1989) é um exemplo do recurso à estratégia dos testes na tomada de decisão (Mercier, 2003).

No decurso das diferentes fases do processo de tomada de decisão podem utilizar-se os princípios das teorias estudadas no ponto 2.2 (ética das virtudes, kantianismo e consequencialismo), para tornar a decisão mais eficaz. Parra (2006) sugere, antes de mais a aplicação da “regra de ouro”, faz com os outros como querias que fizessem contigo. Bowen (2004) considera que a tomada de

decisão deve ser apoiada ao mais alto nível da organização e deve permear a cultura da organização.

Para Schwartz (2005) o processo de decisão deve basear-se em quatro princípios: integridade, justiça, competência, e utilidade. Integridade significa ter um princípio moral saudável, ter as características de honestidade, sinceridade e candura. Justiça reflete a imparcialidade, razoabilidade, correção, consciência, e boa-fé. Competência é definida como capacidade, confiabilidade e qualificações. Utilidade indica a qualidade de ser útil providenciando o maior bem para o maior número (ou o menor mal para o maior número).

O princípio do respeito pela dignidade humana, que provem da teoria kantiana, é um imperativo universal na tomada de decisão, que não depende de aspetos temporais, culturais e convencionalismos sociais. Este princípio eleva a necessidade implícita de defender a igualdade fundamental de todas as pessoas (Parra, 2006) a par do princípio da justiça podem constituir a base para a tomada de decisão ética. Argandoña (2006) argumenta que mediante o exercício das virtudes, a pessoa aprende a ser ética e a desenvolver a capacidade para se comportar eticamente. Neste sentido a utilização da ética das virtudes pode ser utilizada como filtro ético nas diversas etapas do processo de tomada de decisão. Assim, podem referir-se um conjunto de virtudes (prudência, objetividade, fortaleza, humildade, sabedoria, magnanimidade, audácia, constância e confiança), que ajudam no processo de diagnóstico do problema e tomada de decisão e podem contribuir de forma decisiva para o sucesso da tomada de decisão na prossecução dos objetivos da empresa, conforme descrição Quadro 11.

Quadro 11 - Função das virtudes no processo de tomada de decisão

Virtudes	Função das virtudes no processo de decisão
Prudência	Ajuda na escolha dos meios para atingir os fins. A prudência como virtude intelectual facilita o juízo a cerca do que é bom fazer aqui e agora.
Objetividade	Implica que o diagnóstico e a análise da situação não sejam desvirtuados pelos sentimentos e desejos de quem decide.
Fortaleza	Ajuda a vencer as dificuldades, obstáculos, facilita a resistir às debilidades e ameaças e a aproveitar as oportunidades. Permite superar o temor.
Humildade	A humildade eleva o conhecimento próprio tanto de quem decide, como da organização em que se encontra. A humildade é o reconhecimento que todo o ser humano é suscetível de melhorar e se tornar mais perfeito e está na base da aquisição de todas as outras virtudes.
Justiça	Evita o egoísmo no juízo feito e abre a porta à aplicação da “regra de ouro” e cria as bases para ir mais além na prática do bem, para a excelência.
Sabedoria	A sabedoria ajuda a distinguir os melhores meios para atingir os melhores fins, em termos de bem útil e bem ético.
Magnanimidade	É o hábito de propor metas altas.
Audácia	É a virtude que permite atingir as metas altas.
Constância	É a virtude que permite combater o cansaço.
Confiança	Constitui a esperança em se conseguir o objetivo.

Fonte: Elaboração própria baseado em Parra (2006)

A justiça é uma das quatro virtudes cardiais, que regulam o que faz referência aos bens fundamentais da pessoa no que diz respeito às suas relações com os demais (Parra, 2006:184). Não se trata de um valor subjetivo, mas de uma norma de conduta ética universal que se converte em obrigação para qualquer ser humano. O valor objetivo da justiça como bem humano foi descrito por Aristóteles como uma das principais virtudes éticas, em sintonia com a verdade (Parra, 2006:85). As habilidades intelectuais, descritas por Kant fazem referência à capacidade de pensar e entender a partir da observação. Assim contemplar a organização como um todo e as relações entre os seus diversos componentes, permite compreender o modo como a empresa trabalha e se relaciona com todos os seus *stakeholders* (Parra, 2006:89). Uma decisão bem tomada deve ser decidida num curto espaço de tempo, com um nível aceitável de esforço, ser possível implementar e verificar os seus resultados (Briggs e Little (2007).

O consequencialismo de Mill, e o princípio da utilidade, projetam a escolha da decisão para a que produza o maior bem para o maior número de interessados. A racionalidade comunicativa, defendida por Habermas, através da troca verbal e confrontação efetiva de argumentos e pontos de vista de todos os *stakeholders*, também pode contribuir para o desenvolvimento eficiente do processo de tomada de decisão e obtenção consensual da decisão mais desejável. Perante a complexidade do processo de decisões, as empresas criam vários instrumentos para auxiliar esta tarefa, a sua aplicação é denominada de processo de formalização que se descreve no ponto seguinte.

2.2.7.1- Processo de Formalização Ética

Por diversas razões, inúmeras empresas foram levadas a propor ou impor regras de conduta correta tanto ao nível do seu funcionamento interno como ao nível das suas relações com todos os *stakeholders*. Assim, para facilitar e melhorar o processo de decisões nas empresas é importante e muito pode contribuir a formalização da ética.

A formalização ética consiste em colocar explicitamente, por escrito, os ideais, valores, princípios e as prescrições da empresa (Mercier, 2003). Consiste em tentar formular princípios gerais quanto ao que se deve fazer, individual ou coletivamente (Arnsperger e Parijs, 2004). Segundo Berenbeim (2000) a formalização é um veículo importante para estabelecer princípios éticos, é um raro instrumento que as empresas podem utilizar para mostrar a sua vinculação a certos valores e regras, e para integrar a questão ética na gestão. A formalização das regras éticas favorece as relações com os *stakeholders*, permite comunicar uma imagem de seriedade e de qualidade, obter e conservar a confiança dos investidores (Mercier, 2003). A formalização ética parece ser uma resposta a preocupações tanto internas como externas da empresa (Arnsperger e Parijs, 2004).

No processo de formalização muitas empresas estabelecem programas formais de ética que incluem a criação de um conjunto de instrumentos: documentos formais; comissões de ética;

códigos de ética (e outros documentos formais); comitês de ética; sistema de comunicação para a ética empresarial; diretivos de ética; programas de formação ética e processos disciplinares (Melé, 2000). Dos documentos formais fazem parte, declarações de valores, credos de compromisso com os *stakeholders* e códigos de conduta (Minkes *et al.*, 1999). Outras empresas promovem e implementam elementos de ética formal (códigos éticos, códigos de conduta ou de boas práticas, auditorias éticas, formações/treinamentos éticos, declarações de valores, declarações de princípios, missões ou credos das empresas, comissões ou unidades éticas, boletins/brochuras/folhetos éticos, linhas telefônicas, etc.) que constituem um esforço deliberado, formal e institucionalizado na implementação da ética empresarial (Swiatkiewicz, 2008). Garcia-Marza (2005) vê a auditoria de ética como uma parte integrante do processo de desenvolvimento da confiança (Singh, 2011). Estes elementos são a chave para institucionalizar a ética na empresa. Estes programas permitem criar expectativas estáveis sobre o comportamento individual e do grupo (Melé, 2000; Ibrahim *et al.*, 2010; Singh, 2011).

Um código de conduta por si só não garante o comportamento ético (Mathews, 1988), mas representa uma componente da estrutura de uma organização ética (Stevens *et al.*, 2005; Baucus *et al.*, 2008). Os códigos de ética que Blachard e Peale (1989:12) consideram “um sólido código moral é o primeiro elemento de sucesso de toda a empresa” e que Parra (2006) descreve como um documento formal que se caracteriza por detalhar comportamentos e deveres éticos que devem ser cumpridos pelos membros da organização para respeitar os direitos de todos, evitar conflitos e resolver determinados conflitos. Desenvolver um código de ética “universal” que funciona bem apela ao equilíbrio entre o relativismo cultural e universalismo, isto é, tem de haver abertura para a diversidade das identidades das pessoas (Helin e sandström, 2008). Os valores universais morais para códigos de ética, são a honestidade, integridade, confiança e lealdade (Schwartz, 2005).

A implementação de programas de ética empresarial tem também o objetivo de prevenir detetar e punir as infrações da lei, fazer com que as ações sejam em conformidade com as normas de conduta impostas (Harrington, 1997; Singh, 2011). Para que resultem estes programas devem estar sujeitos a programas de controlo e auditoria para controlar a sua efetiva aplicação e em caso de incumprimento impor sanções. O enfoque deve ser feito segundo o cumprimento, a integridade e a excelência humana (Melé, 2000). Logsdon e Wood (2005) identificam três atributos, orientação, implementação e prestação de contas, pelo qual a linguagem de código de ética pode ser avaliada e salientam que o código de conduta não pode, por si só incentivar ou impor ética na empresa se as infraestruturas de apoio essenciais estão danificadas ou ausentes na organização. A empresa deve conciliar o código de ética com a cultura organizacional da empresa (Valentine e Fleischman, 2008).

Os programas de ética não só melhoram o comportamento (Ibrahim *et al.*, 2010) e a cultura ética de uma empresa, mas também a sua atenção para com a responsabilidade social das empresas (Valentine e Fleischman, 2008). A existência destes programas, só por si, não é garante de melhorar a ética na empresa. Os códigos não abarcam nem podem resolver todos os problemas

éticos e a qualidade ética do código depende dos seus autores e o seu cumprimento não é suficiente para melhorar as pessoas (Melé, 2000). Algumas empresas (de maior dimensão) optam por complementar o processo de formalização ética com a certificação ética de boa conduta, com a Norma SA8000³¹, e a Norma AA1000³².

Feita a formalização da ética, para que surta efeito é, necessário proceder a sua divulgação, através de processos de sensibilização; seminários de formalização; reuniões de informação; conferências, seções de esclarecimento entre outros (Mercier, 2003; Parra, 2006; Neves, 2008), pois é importante que os funcionários estejam familiarizados e sensibilizados com as diretivas da organização em ética (Minkes *et al.*, 1999). Faz falta a sensibilidade e consciência para tomar as decisões adequada, pois num ambiente de indiferença moral, o risco de erro ético multiplica-se exponencialmente (Argandoña, 2004). Um código de conduta tem pouco impacto sobre o comportamento dos empregados a menos que a organização estabeleça, procedimentos sistémicos de comunicar os seus princípios e recursos para sinalizar a sua importância para os funcionários e empresa (Logsdon e Wood, 2005).

A divulgação por escrito dos documentos devem ser distribuídos com uma carta do presidente da empresa. O que permite confirmar o seu compromisso e insistir sobre certos pontos particulares. Há empresas que dispõem de um mensageiro eletrónico que permite ao presidente do grupo recordar as regras de ordem ética (Mercier, 2003). Neste processo, a eleição dos critérios comunicados com transparência, aplicados com justiça e quando não há desfasamento entre o que se faz e o que se diz, contribui para um bom processo de decisão (Parra, 2006:95). O reforço para alimentar o compromisso da empresa com práticas éticas, mesmo nas empresas com fortes tradições nesta questão, deve ser feito; falando no assunto o tempo todo; emitir declaração de princípios explícita; avaliar o desempenho; punir os infratores e dar a oportunidade a todo o pessoal de falar sobre o assunto com qualquer pessoa (Aguilar, 1996).

Com bons processos de formalização ética e boas decisões, beneficiam todos os *stakeholders*, cuja teoria contribui para o processo de implementação de ética empresarial e que se fundamenta no ponto seguinte.

2.2.8 - A teoria das Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Foi, a procura de resposta à questão perante quem e pelo quê as organizações económicas são responsáveis, que levou à formulação da teoria das partes interessadas, (*stakeholders*) (Swiatkiewicz, 2008) e que Luijk (2000) considera central para a ética empresarial. Esta teoria apresenta uma visão sistémica das relações que a empresa mantém com o que a rodeia (Mercier,

³¹ Social Accountability 8000, Criada em 1997, constitui um sistema documental de gestão que permite assegurar a qualidade ética em aspectos sociais e laborais. Utiliza a auditoria social, entrevista a trabalhadores, clientes, fornecedores e outros (Parra, 2006:301).

³² Foi desenvolvido pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* em final de 1999, é uma norma para melhorar o desempenho da organização através do comprometimento com os grupos implicados.

2003). A Teoria dos *Stakeholders* tem sido utilizada no meio organizacional para orientar as ações dos gestores (Clarke, 2005), para analisar o comportamento estratégico e mecanismos de gestão corporativa (Robertson 2007). Tem sido uma importante ferramenta no estudo da ética nas práticas e estratégias das organizações (Fassin, 2009). A teoria dos *stakeholders* obriga a repensar as prioridades da empresa, introduzindo valores éticos nos processos de decisão (Rocha, 2010). Uma inter-relação crescente é percebida entre o conceito da teoria dos *stakeholders*, responsabilidade e ética nos negócios e na vida das organizações (Garriga e Melé, 2004:61; Brady e Hart, 2007).

O termo *Stakeholder* surgiu em 1963 num memorando interno do *Stanford Research Institute* e referia-se a “grupos que sem o seu apoio a organização deixaria de existir”, isto é, além dos acionistas/proprietários a organização também é responsável por outros grupos que possuem interesse nas ações da organização (Freeman e Reed, 1983). A lista inicial incluía os acionistas, funcionários, fornecedores, consumidores, financiadores e sociedade. Mas Freeman (1984) afirma que existem muitos outros componentes da sociedade que devem ser levados em consideração na tomada de decisão da empresa como: organismos governamentais; grupos políticos; organizações não-governamentais; associações de empresas; sindicatos de trabalhadores; associações de consumidores; os potenciais empregados; os potenciais clientes; as comunidades em que elas existem ou das quais obtém recursos e, na verdade, a sociedade como um todo.

Os grandes difusores do termo *Stakeholders* no meio acadêmico foram, Freeman e Reed (1983), que propõem duas definições de *Stakeholders*, uma mais ampla e outra restrita. A primeira afirma que *Stakeholder* é todo o grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. O segundo refere-se a indivíduos ou grupos dos quais a organização depende para a sua sobrevivência. A definição mais ampla do termo é adotada por muitos autores e serve como ponto de partida para as suas análises ou críticas (Donaldson e Preston 1995; Phillips, 2007). Fassin (2009) define as partes interessadas como um grupo de indivíduos que mantem relação com uma organização. A definição mais aceita é “aqueles que podem afetar ou podem ser afetados pela empresa.” A ideia central da teoria dos *stakeholders* é que o sucesso de uma organização depende da medida em que a organização é capaz de gerir as suas relações com grupos-chave, como financiadores e acionistas, mas também com clientes, funcionários e até mesmo comunidades ou sociedades (Beurden e Gossling, 2008). 'Teoria das partes interessadas é sobre como gerir potenciais conflitos decorrentes de interesses divergentes (Fassin, 2009).

Independente das definições existentes, é comum classificar os *stakeholders* em dois grupos: os primários (diretamente relacionados com a empresa, aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros) e ou secundários (aqueles que não são abrangidos ou afetados diretamente pela empresa, aqueles que não possuem tais contratos, como governos, comunidade local) (Clarkson, 1995).

Donaldson e Preston (1995) descrevem a empresa no centro dos seus diferentes *stakeholders*, tal como apresentado na Figura 9. Estes grupos incluem não só parceiros de negócio como também outros grupos que têm relações não comerciais, como por exemplo, grupos políticos ou a comunidade. Estes autores argumentaram que a Teoria dos *Stakeholders* é uma teoria de gestão e recomenda atitudes, estruturas e práticas, as quais aplicadas em conjunto constituem uma gestão filosófica de *stakeholders* (Agle *et al.*, 1999). Além disto, a noção da gestão dos *stakeholders* contribui para um desempenho económico de sucesso.

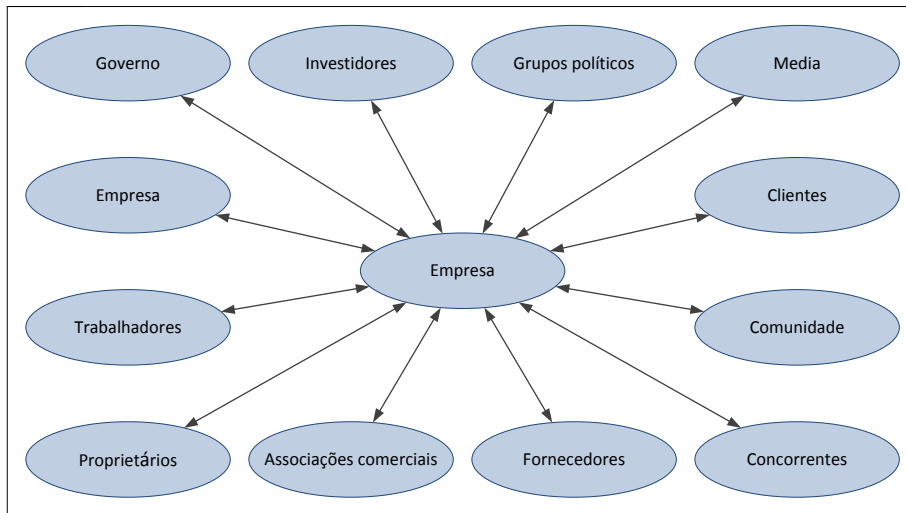


Figura 9 - Modelo da teoria das partes interessadas ou Stakeholders

Fonte: Adaptado de Freeman (1984:25) e Donaldson e Preston (1995)

Segundo este modelo, a empresa configura-se como uma rede de relações, explícitas ou implícitas, nos seus ambientes interno e externo. A teoria dos *Stakeholders*, encara, a empresa como centro de constelação de interesses de indivíduos e grupos que afetam ou podem ser afetados pela atividade da empresa, e que legitimamente procuram influenciar os processos de decisão, com o objetivo de obter benefícios para os interesses que defendem ou representam. Segundo Donaldson e Preston (1995), Scott e Lane (2000) e Baldwin (2002), o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e examinem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional.

A Teoria do *Stakeholder* propõe uma estratégia de somar visão económica dos recursos à visão económica de mercado ao mesmo tempo que incorpora uma visão sociológica e política da sociedade, o sistema maior em que a empresa está situada, para as tomadas de decisão (Freeman, 1984). Portanto, com o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, começou-se a dar atenção aos interesses destes distintos grupos de indivíduos, e não apenas aos acionistas ou proprietários das empresas (Argandoña, 1998; Gibson, 2000).

Donaldson e Preston (1995) propõem uma taxonomia dos tipos de Teoria dos *Stakeholders*, baseada em três componentes: descritiva/empírica, instrumental e normativa. A componente

descritiva/empírica é usada para descrever, e explicar, determinadas características específicas e comportamentos das empresas. A componente instrumental, em conjunto com a teoria descritiva/empírica quando possível, é usada para identificar as ligações ou falta de ligações entre a gestão dos *stakeholders* e o cumprimento dos objetivos empresariais, nomeadamente, rendimento, crescimento e desempenho da empresa. A componente normativa é usada para interpretar a função empresarial, incluindo as linhas de orientação moral ou filosófica para as estratégias e decisões na gestão das empresas. A componente que justifica a relação entre a ética e a teoria dos *Stakeholders* é o argumento normativo utilizado para interpretar a orientação para identificar as normas morais e filosóficas da gestão de empresas. Os interesses de todos os *Stakeholders* possuem valores intrínsecos. Isto significa que cada grupo de *Stakeholders* merece ser considerado como um fim em si mesmo, e não apenas por causa da sua habilidade para promover os interesses de outros grupos como os acionistas (Donaldson e Preston, 1995).

Phillips (2007) e Freeman *et al.*, (2007) reforçam esta ideia ao afirmarem que a teoria dos *stakeholders* se distingue das teorias tradicionais de administração, porque considera explicitamente valores morais como centrais na gestão de empresas, examinando criticamente tanto os fins como os meios. Segundo este pressuposto a teoria dos *stakeholders* é ao mesmo tempo de estratégia de gestão e de ética. Os autores fazem ainda, um resumo das justificativas normativas vinculadas à teoria dos *Stakeholders*, tais como, o direito de propriedade, o kantismo e o princípio da justiça ou equidade, com o fim de justificar que, apesar da teoria apresentar similitudes com outras teorias (dependência dos recursos), a questão central que a diferencia é que sobrepõe o dever de estar atento aos interesses e bem-estar dos grupos à maximização do lucro.

Com a evolução da teoria, a importância dos *stakeholders* moveu-se lentamente da periferia das atividades organizacionais para uma posição mais central na organização e são na atualidade uma característica das empresas mais modernas. Diversos estudos apontam o uso da Teoria dos *Stakeholders* na análise do ambiente organizacional contemporâneo (Freeman e Liedtka, 1997; Clarke, 2005), e no comportamento estratégico e mecanismos de gestão empresarial (Hillman e Keim, 2001; Shamsie, 2003; Branzie *et al.*, 2004). Possivelmente essa ênfase deu-se pela pressão exercida pela expectativa da sociedade sobre as atividades empresariais. A abordagem dos *stakeholders* também tem sido estimulada pela crescente relevância dos recursos intangíveis, tais como conhecimento, capital humano, propriedade intelectual, reputação e confiança (Martinelli, 2006). Aos quais se pode acrescentar a ética e a capacidade inovadora. Post (2006) argumenta que as relações e vínculos favoráveis com os *stakeholders* são recursos da empresa, tanto recursos intangíveis como de capital relacional, que se estão a tornar importantes na determinação do valor total da empresa, como já foi referido na primeira parte deste trabalho.

Como todas as teorias, a Teoria dos *Stakeholders* não está isenta às críticas. Blattberg (2004) critica a Teoria dos “*Stakeholders*” porque ela pressupõe que os interesses dos vários “*stakeholders*” podem ser de alguma forma equilibrados entre si, uns com os outros. Blattberg

considera que esta visão deriva da ênfase na negociação como modo principal de resolver conflitos entre os interesses dos diversos “*stakeholders*”. Assim, recomenda a palavra “conversação” ao invés de “negociação” (talvez porque a palavra negociação implique um comprometimento em obter uma solução “amigável”) e defende uma concepção “patriótica” da empresa (ou da organização) como alternativa à Teoria dos *stakeholders*.

Fassin (2009) também considera que a teoria das partes interessadas, como acontece com qualquer nova teoria, sofre de inúmeras deficiências e imperfeições” em parte devido à imprecisão, ambiguidade e largura da própria teoria das partes interessadas” e em parte ao seu apelo intuitivo” amplo. Ainda não há consenso sobre quem exatamente deve ser incluído na responsabilidade social das organizações (Beurden e Gosling, 2008).

Esta teoria coloca mais ênfase nas necessidades e aspirações das diversas pessoas e instituições que formam a sociedade. Antes de tomar uma decisão, trata-se de avaliar os efeitos económicos, sociais e éticos que essa decisão possa ter na sociedade. A teoria das partes interessadas mostra que uma organização move-se por outros interesses para além dos interesses dos seus acionistas e gerentes (Mercier, 2003). A teoria das partes interessadas visa satisfazer a necessidade de maximização dos acionistas, mas também atingir um equilíbrio equitativo entre os diferentes grupos de pessoas que fazem parte da empresa. A gestão de *stakeholders* tornou-se num importante discurso na tradução de práticas de ética de negócios para a prática de gestão e estratégia (Fassin, 2009). Perante o exposto, pode dizer-se que a ética empresarial tem na Teoria dos *Stakeholders* uma ferramenta potencial que pode ser utilizada para impulsionar e facilitar a sua implementação.

2.2.9 - Síntese

Perante a revisão efetuada, pode dizer-se que a ética, pela sua centralidade e abrangência tornou-se num projeto pessoal, organizacional, social e global, com implicações múltiplas aos mais diversos níveis. Várias abordagens teóricas, desenvolvidas nos últimos anos, sustentam os inegáveis benefícios, económicos, ambientais, humanos e sociais da ética (Boatricht, 2003). A ética na sua dimensão teórica (estuda o bem e o mal) na dimensão prática (diz respeito ao que se deve fazer), servindo para criar condições e promover a ação de fazer mais e melhor em todos os processos empresariais de forma a promover o melhor e maior bem para todas as partes envolvidas.

O comportamento ético não é uma característica inata dos indivíduos, constitui-se sim num processo de auto aprendizagem pela prática continuada das virtudes, valores e princípios éticos. Este processo de aprendizagem (Tseng e Fan, 2011) tem por base um conjunto de teorias normativas datadas da antiguidade, ética das virtudes, kantianismo, consequencialismo, teoria da justiça, teoria da ação comunicativa entre outras, que visam auxiliar, servir de guia e ajudar a interpretar a realidade social, de forma a facilitar a implementação da ética empresarial. O

recurso por parte das empresas a estas teorias pode ser feito isoladamente ou em conjunto, conforme as exigências da situação, a vontade e ideologia de quem as utiliza. Mesmo com todas as suas limitações constituem uma poderosa ferramenta e recurso para quem pretende implementar a ética empresarial.

Com a evolução dos mercados e as crescentes exigências dos consumidores e pressão por parte da sociedade, a ética deixou de ser apenas normativa, passou a existir uma multiplicidade de éticas aplicadas aos mais diversos campos do saber. Neste trabalho, em função do seu objetivo, foram tidas em conta as dimensões éticas da legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores e da cultura organizacional. A prática, das dimensões da ética, que não são estanques entre si, pode servir para superalimentar o processo da tomada de decisão e formalização de modelos de gestão da ética empresarial. Pelos impactos abordados e carácter multidisciplinar a ética pode ser aplicada a tudo ou a quase tudo. Assim e segundo o objetivo do presente trabalho importa conhecer os conceitos, tipologias e modelos do processo de inovação, para que se possa contextualizar sobre a sua relação e aferir se a ética empresarial constitui ou não, uma alavanca para a implementação de uma cultura de inovação empresarial, tornando o seu processo mais célere e eficiente.

2.3 - INOVAÇÃO

2.3.1 - Fundamentos Teóricos da Inovação

A inovação fez sempre parte da humanidade e à semelhança da ética também a inovação é um tema central e atual, não só na literatura, como na prática da gestão empresarial. A inovação é, provavelmente, o mais antigo processo que se conhece. Desde sempre que utilizamos as nossas habilidades inatas para criar coisas novas e para ajudar a espécie humana (Gupta, 2008). No passado, a inovação foi considerada uma arte, e era uma ocorrência relativamente rara e imprevisível. Desde o início do século XX, muito se vem discutindo sobre a inovação, sua natureza, características, fontes e classificação, com o objetivo de compreender o seu papel no desenvolvimento económico (Marques, 2004). A inovação surge como uma variável determinante para o sucesso organizacional. A relevância da inovação para a atividade empresarial tem mesmo levado alguns autores a considerarem-na uma condição necessária para a sobrevivência e já não apenas uma opção estratégica (Cunha, 2007).

Em Portugal, desenvolveram-se diversos trabalhos sobre a inovação nas empresas portuguesas (Simões, 1997; CISEP/ISEG,2000; Carneiro, 2001; Conceição e Ávila, 2001, Godinho, 2003, Conceição e Heitor, 2003; Silva, 2003). No início deste século de acordo com estudos a nível comunitário (Comissão Europeia, 2004), as empresas portuguesas apresentavam baixos índices de inovação e competitividade, aparecendo na cauda da Europa relativamente a estes indicadores. Esta posição desfavorável mereceu particular interesse e levou à emissão de um conjunto de

políticas económicas, com vista a desenvolver e incentivar a inovação nas empresas, que se materializaram através dos programas como o PROINOV (2001)³³; NEST (2002)³⁴ e IDEIA (2003)³⁵ (Marques, 2004).

Surgiram também entidades cujo objetivo é apoiar, promover e estimular a inovação empresarial como: SIE³⁶ lançado pelo Conselho Europeu de Lisboa em 2000 para apoiar a União Europeia (EU) no seu objetivo de tornar a economia mais competitiva, a OECD³⁷ e o *European Institute of Innovation and Technology*³⁸, que se baseia no conceito de que a inovação é o principal motor de crescimento, competitividade e de bem-estar social.

Com a reconhecida importância da inovação para a sobrevivência das empresas, no presente e no futuro, surgiu o Horizonte 2020, um Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação, para o período 2014-2020. Este programa é o maior instrumento da Comunidade Europeia especificamente orientado para o apoio à investigação, através do cofinanciamento de projetos de investigação, inovação e demonstração. Com o H2020 a Comissão Europeia, visa apoiar projetos na área das *'Smart Cities and Communities'*, energia de baixo carbono competitiva e iniciativas na eficiência energética. O Horizonte 2020 tem três pilares de ação prioritários: excelência científica; liderança industrial e desafios sociais. Neste último estão incluídas as temáticas da energia, ambiente, ação climática, transportes e eficiência na utilização dos recursos e das matérias-primas. A saúde, bioeconomia agrícola e marítima, sociedades reflexivas e de segurança estão também incluídos. O programa abranje, ainda, projetos de Liderança Industrial, nomeadamente as TIC, nanotecnologias, tecnologias de fabrico avançadas, robótica, biotecnologias e espaço. O objetivo do Horizonte 2020 é estimular a economia europeia com base no conhecimento e abordar questões que farão a diferença na vida das pessoas. Pollifroni (2010) no seu estudo concluiu que o financiamento sistemático, estável e contínuo é a melhor estratégia para promover a inovação.

³³ PROINOV (2001), Programa Integrado de Apoio à Inovação, que visa estimular a capacidade de inovação das empresas, a qualificação das pessoas e a criação de condições favoráveis à inovação.

³⁴ NEST (2002) Novas Empresas de Suporte Tecnológico, promove a criação e arranque de novas empresas de suporte tecnológico, permitia que 95% do capital social da empresa fosse garantido pelo Estado através da subscrição de ações por uma Sociedade de Capital de Risco.

³⁵ IDEIA (2003) Programa de Apoio à Investigação e Desenvolvimento Empresarial Aplicado, pretende estimular a investigação e desenvolvimento aplicado através da colaboração entre empresas e instituições. Visa aproveitar as boas ideias e junte-se às entidades científicas e tecnológicas para criar e desenvolver produtos e processos inovadores.

³⁶ SIE (2000) Sistema Europeu de Inovação disponibiliza informação sobre o desempenho em termos de inovação de cada país.

³⁷ OCDE, Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico é um grupo de 30 países que praticam governos democráticos e economias de mercado. As iniciativas da OCDE para a Ciência, Tecnologia e Inovação procuram o desenvolvimento das políticas de inovação nos Estados membros e fornecem orientação tendo por base estudos, pesquisas e *benchmarking*.

³⁸ EIT, *European Institute of Innovation and Technology* é uma agência da União Europeia, criada em 2008, com o objectivo de auxiliar a inovação e resolver o défice de inovação na Europa.

Hoje, as empresas têm de ser capazes de se reinventar continuamente, para dar resposta às exigências do mercado globalizado. Este processo passa inevitavelmente por compreender e aplicar melhor a inovação. A Inovação é, segundo Silva *et al.*, (2005) um processo não linear, evolucionário, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamentos entre a empresa e o seu meio envolvente. Características que conferem à inovação um sentido moral e ético. Alonso (2013) define inovação como o produto da atividade humana em campos diferentes. A inovação é um processo que deve ser preocupação e responsabilidade de toda a organização e não deste ou daquele departamento, pelo que a propagação da inovação deve ser feita por infusão e não por infiltração (Cunha, 2007).

Por força do atual contexto, as organizações, estão a procurar novas formas de desenvolver e aplicar inovação nos seus processos, produtos e serviços (Gupta, 2008). Cada vez mais, em nome do valor acrescentado e da diferenciação, assiste-se à utilização intensiva da inovação e da criatividade (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011). Face aos atuais desafios, a inovação é um aspeto ainda mais crítico e assume-se cada vez mais como um fator chave da competitividade empresarial (Silva *et al.*, 2005). Nesse sentido as empresas devem integrar a ética na estratégia (Singer, 2010) e criar ambientes que incentivem a criatividade e a inovação como: consciência, aumentar as expectativas de exigência da empresa face à inovação e garantir a formação necessária para começar a pensar proactivamente; análise, introduzir a técnica de análise, utilizando-a em técnicas criativas que permitam atingir resultados semelhantes ao atual *status quo*; ajuda de fontes credíveis; inoculação e recompensas (Gupta, 2008:165).

A inovação é, assim, uma das exigências prioritárias das organizações da atualidade, a sua pertinência é, hoje, largamente aceite. A motivação das empresas para a inovação, não sendo um processo natural na nossa cultura, mas sim fruto de um trabalho intencional e deliberada a sua implementação nas empresas exige concentração, conhecimento e inevitavelmente, imaginação e criatividade (INOVA, 2007). Requer, também, uma ação persistente e conscientemente assumida, cujo propósito deverá ser a melhoria e otimização de produtos, práticas e processos. Sabe-se, também, que o crescimento económico está, em larga medida, associado à capacidade inovadora que resulta não só da inovação tecnológica, mas também da inovação organizacional (Jiménez e Valle, 2011).

Perante este desafio, as empresas necessitam de utilizar todos os recursos disponíveis e, neste campo a ética poderá constituir-se como promotora da inovação e, em conjunto criar condições e apetências para, resolver problemas e aproveitar oportunidades no sentido da convergência para o bom desempenho organizacional. Um clima empresarial ético pode superalimentar a empresa bem administrada e bem posicionada ajudando-a a libertar ideias criativas e encorajando o acompanhamento cooperativo posterior das medidas tomadas (Aguilar, 1996). Esse efeito de superalimentação da ética empresarial, contudo, não ocorre espontaneamente. Nas empresas que conseguiram elevar suas potencialidades de inovar e assumir riscos, um esforço da parte da administração é necessário para usar essa poderosa força de alavanca (Aguilar, 1996). No processo de desenvolvimento de inovação é estabelecida a existência de

portas de decisão no final de cada fase (Cunha, 2007), pelo que, se estas decisões forem decisões éticas, o produto da inovação poderá ser mais consistente e sustentável.

A globalização, a complexidade social, a falta de compreensão dos mecanismos que organizam a economia postulam que a inovação deve servir para moldar e controlar alguns destes efeitos colaterais. Na verdade, a inovação seria, de acordo com Nowotny (2011) um bem frágil contra um futuro desconhecido. A inovação deve servir para aumentar a produtividade e impulsionar a criação de riqueza da empresa, portanto, do crescimento e riqueza de um país ou sociedade (Alonso, 2013).

A OECD (2008:1) refere que “num mercado complexo e altamente competitivo, as empresas têm de inovar e desenvolver, de forma cada vez mais rápida, produtos e serviços comercialmente viáveis”. O que torna essencial caracterizar o processo de inovação.

Fundamentada a importância da inovação, importa conhecer o seu conceito, tipologia e modelos para se poder analisar a sua relação com a ética.

2.3.1.1 - Caracterização da Inovação Empresarial

O espaço onde decorre todo o processo de inovação é a empresa. Hoje todas as empresas precisam de inovar para se manterem sustentáveis e sobreviverem no mercado global (Germak *et al.*, 2010). Perante este imperativo, importa compreender melhor o conceito de inovação empresarial (Martin, 2008).

Etimologicamente, “inovação” deriva da palavra latina *innovare*, que significa “fazer qualquer coisa de novo” ou renovar. Mas, este conceito não se restringe à invenção ou à renovação de produtos tecnológicos, envolve, também, um vasto conjunto de práticas, ferramentas e processos.

Para Godinho (2003) as características do processo de inovação concentram-se na importância relativa das componentes “mercado” e “ciência”. Gupta (2008) refere que a inovação consiste, na transformação de um conjunto de ideias noutra conjunto de ideias melhoradas (invenção). Perante a abrangência do processo da inovação, pois pode aplicar-se a tudo ou quase tudo, vários autores propõem definições, das quais se selecionam algumas que espelham a evolução do conceito. Assim para Drucker (1997) inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. Porter (1990) diz que a inovação é um processo de transformar oportunidades em novas ideias colocando-as no mercado.

Tálamo (2002) considera que a inovação é algo abrangente, indo além da novidade ou da invenção. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2003) a inovação é cada vez mais um trabalho de equipa e uma combinação criativa de diferentes disciplinas e perspetivas. Gupta (2008) diz que uma forma de definir a inovação é fazer de forma diferente. Marques (2004) refere que a inovação é, por definição, um processo aberto, no qual os problemas não são suscetíveis de soluções claras e

inequívocas. A inovação social está orientada para a gestão das pessoas, materializando-se na melhoria das condições de trabalho, na sua adequação às necessidades e interesses dos trabalhadores (Marques, 2004; Marcus, 2010).

O Livro Verde sobre a Inovação³⁹ define o conceito como “um fenómeno com múltiplas facetas”, não apenas um mecanismo económico ou um processo técnico, mas “antes de mais um fenómeno social”. O Manual de Oslo (2005) refere-se à inovação como sendo: “...a implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Para Conway e Steward (2009) a inovação é a criação, aceitação, implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. O que pode ocorrer em qualquer parte da empresa pode envolver o uso da criatividade, assim como da invenção. Aplicação e implementação são aspetos centrais nesta definição e envolve a capacidade para mudar e adaptar.

A OECE (2011) refere que a inovação é um conceito extenso com muitas definições além de diversificado é um conceito dinâmico. A sua abrangência é heterogénea uma vez que a inovação não abrange apenas produtos, processos, tecnologia e I&D, ultrapassa as fronteiras destas dimensões, nomeadamente as relações inter e intraorganizacionais a aprendizagem organizacional a criação e transferência de conhecimento. Defende ainda, que a inovação vai muito além da inovação tecnológica, inclui elementos como o marketing, inovação organizacional e engloba uma larga extensão de atividades.

Como se pode constatar, pelas diversas definições apresentadas, o conceito de inovação tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo. Dado que o presente trabalho visa analisar a relação entre a inovação e a ética considerados bens intangíveis, a definição apresentada por Conway e Steward (2009) será a considerada para a análise da relação, uma vez que abrange uma diversidade de fatores tais como a mudança, adaptação, criatividade, comunicação e aprendizagem, processos indispensáveis à persecução dos objetivos das organizações nos tempos atuais. Fatores indispensáveis na implementação, desenvolvimento e controlo de programas de ética empresarial.

A inovação nas organizações abrange tanto a perspetiva tecnológica como a organizacional de inovação (McAdam *et al.*, 2008). A inovação é um processo de desenvolvimento articulado com a envolvente e analisado a partir de múltiplas perspetivas, sendo cada vez menos entendido como um conjunto de passos bem conhecidos e de aplicabilidade universal (Cunha, 2007).

O contexto prático e científico confere ao conceito de inovação um significado intrinsecamente positivo, prevalecendo a ideia de que a inovação é boa em si mesma (Marques, 2004). Em sentido lato, inovação significa encontrar uma ou mais formas de fazer as coisas melhor, criar novos

³⁹ O Livro Verde sobre Inovação foi publicado em 1995, pela Comissão Europeia e acedido em «http://ec.europa.eu/green-papers/index_pt.htm» em 09/05/2013

produtos ou soluções (Gupta, 2008). Este é também o novo sentido da ética aplicada à atividade empresarial, ajudar a fazer mais e melhor. Um mais e melhor, que traga benefícios a nível individual, organizacional e social, no sentido da sustentabilidade dos mercados e da humanidade.

Por outro lado, são várias as abordagens teóricas que sustentam que a inovação está intimamente ligada ao crescimento económico e ao bem-estar dos povos (Sarkar, 2010). Assim, pode dizer-se que o poder transformador da inovação e da ética convergem no mesmo sentido, no do bem individual, organizacional e social, sendo talvez este o seu ponto de convergência e interação mais significativo. É importante referir, também, que no contexto empresarial são as diferentes interpretações dos problemas e oportunidades que dão azo a respostas inovadoras, *sui generis* e inesperadas (Marques, 2004). O mesmo acontece com a ética, é mediante os problemas que surgem as oportunidades e as decisões suscetíveis de avaliação ética. Assim, a gestão de inovação tem como objetivo principal encontrar as soluções mais apropriadas para os problemas.

Alonso (2013) refere que os manuais, metodologias, métricas de Frascati (OCDE, 2002), Oslo (OECD, 2005), Echeverría (2008) e outros sistemas de avaliação entendem a inovação como um recurso económico muito importante, com a mesma natureza de outros, ou seja, como fontes ou recursos para benefício do negócio. A inovação acarreta alargados benefícios para a sociedade. Pode abrir caminho para melhores níveis de segurança, de saúde, produtos de melhor qualidade e bens e serviços que são melhores para o ambiente. A inovação além de aumentar a produtividade em comparação com as gerações passadas tem, fundamentalmente, contribuído para uma alteração da forma como se vive em todos os aspetos das nossas vidas (Gupta, 2008).

As mudanças ao nível das necessidades e expectativas do cliente, da tecnologia e da existência de um mercado cada vez mais global e dinâmico trazem oportunidades para a inovação. A inovação pode ajudar as empresas a retirarem o máximo partido dessas mudanças. Pode baixar os custos de produção, criar novos mercados e aumentar a competitividade. A inovação pode estimular um melhor desempenho ao gerar lucros, emprego e aumentar o crescimento e transações no mercado. Mas uma inovação não poderá alcançar um impacto em grande escala se não ocorrer um processo de “difusão” que permite diversificar a sua aplicação a muitos produtores, consumidores e regiões ou países (Clark, Good e Simmonds, 2008).

De acordo com esta posição estão Nelson e Rosenberg (1993), que consideram que o conceito de inovação inclui não só a utilização de uma dada tecnologia num dado ponto do sistema económico, mas também a sua difusão. O processo de difusão pode ser descrito como a propagação (por intermédio de mecanismos de mercado ou outros) de uma inovação desde a fonte onde foi criada até aos seus utilizadores (Marques e Abrunhosa, 2005). O processo de difusão, geralmente, é acompanhado por inovações incrementais, ou seja, pela introdução de melhorias e modificações nos produtos, nos processos e nos modelos organizacionais e de comercialização adotados pelas empresas recetoras. O processo de difusão envolve, assim,

aprendizagem, modificação na organização da produção existente e, até mesmo, modificações nos produtos, ou seja, a difusão implica inovação para o utilizador.

As empresas inovadoras são especialmente hábeis em responder continuamente a mudanças de qualquer tipo em seus ambientes e são caracterizadas por pessoas criativas que desenvolvem novos produtos e serviços (McAdam *et al.*, 2008). Hoje, os funcionários são incentivados a desenvolver bancos de ideias criativas (Baucus *et al.*, 2008). Apoiar o processo de inovação, serve também para motivar a sua maior fonte de ideias criativas, os seus empregados (Aguilar, 1996) e empregados motivados geram mais ideias que promovem mais inovação. Morales *et al.* (2012) num estudo que realizaram concluíram que um bom ambiente de trabalho está positiva e significativamente associado às inovações.

A inovação deve ter os seus objetivos centrados num horizonte alargado com vista à rentabilidade e sustentabilidade da organização, porque o foco de curto prazo geralmente leva a um estado estacionário desprovido de inovação ou de uma cultura que melhora marginalmente produtos, serviços e processos já existentes (Baucus *et al.*, 2008), com menor rentabilidade e menos garantia de sustentabilidade. A inovação permite ganhar uma fatia maior do mercado, o que produz alta rentabilidade (Morales *et al.*, 2012).

Pela multiplicidade de formas (produto, processo, organizacional e tecnológica) e diversidade de conteúdos, que a inovação assume pode inferir-se sobre a importância e poder transformador que a inovação pode ter nas empresas e no seu desempenho. Vários autores demonstram que a inovação é essencial para a sobrevivência da empresa e para melhorarem o desempenho organizacional (Damanpor, 1996; Morales *et al.*, 2012). O sucesso da inovação está intimamente relacionado com o desempenho financeiro (Marques, 2004).

No atual contexto e perante os desafios globais que a humanidade enfrenta, a procura de pressupostos normativos de ligação entre a inovação e a ética são importantes (Stahl *et al.*, 2014). Segundo os autores o modelo de inovação de Teece (1996) contém, recursos humanos, organização, cultura e valores internos e fontes de financiamento/vínculos externos que são mostrados como contribuintes interligados à inovação. Estes normativos podem ser procurados nas teorias éticas filosóficas, porque são princípios geralmente aceites e são suficientes para fornecer a base para a ação coletiva (Stahl *et al.*, 2014) e, nas dimensões da ética empresarial (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores e cultura organizacional) no sentido de promover, valorizar e sustentar a inovação organizacional com vista à cooperação entre processos organizacionais, eficiência organizacional e alcance de maiores benefícios internos e externos para o maior número de envolvidos.

Em sentido amplo, a inovação pode ser entendida como uma prática de gestão que visa não só resultados económicos, como, também, humanos e sociais. Esta prática, pela abrangência e multidisciplinaridade do conceito, pode assumir inúmeras tipologias, como se apresenta no ponto seguinte.

2.3.1.2 - Tipologias de Inovação Empresarial

Apresentado o conceito de inovação, importa abordar os principais tipos de inovação. Perante a complexidade, abrangência e heterogeneidade da inovação e tendo em conta que as empresas incorporam e aplicam a inovação de formas muito diversas, esta abordagem pode ser realizada de diferentes formas. Não é nossa intenção tipificar todas as tipologias, mas sim apresentar as principais, de modo a ter-se uma percepção abrangente das mesmas.

A classificação tradicional da economia divide a inovação, em geral, em dois grandes grupos: inovações incrementais e inovações radicais. A primeira verifica-se quando a inovação melhora um produto ou processo de um produto já conhecido, reforçando o *Know-how* já existente. A segunda verifica-se quando uma inovação desvaloriza economicamente uma tecnologia existente, por se basear num conhecimento e num *Know-how* novo, gerando uma mudança descontínua na fronteira tecnológica e provocando um impacto significativo sobre o mercado, por criar novos mercados ou tornar obsoletos produtos existentes (OECD, 2005:70).

Abernathy e Clark (1985) propõem uma classificação da inovação baseada na noção de que a vantagem competitiva depende da aquisição ou desenvolvimento de habilidades particulares, relacionamentos e recursos e em função do binómio tecnologia/mercado que conduz a quatro tipos de inovação; arquitetural, na qual a inovação repousa sobre novas ligações com o mercado; nicho de mercado, abertura de novas oportunidades de mercado; regular, evolução de competências e mercados já conquistados; revolucionária, rutura com competências e mercados estabelecidos. Essas formas são baseadas em duas dimensões, manutenção versus rutura do mercado existente e manutenção versus rutura das competências desenvolvidas na organização.

Henderson e Clark (1990) consideram que as inovações podem ser de diferentes tipos, com diferentes efeitos competitivos e apresentam dois tipos de inovação, inovação modular e inovação arquitetural. Inovação modular modifica o conceito do design dominante de uma tecnologia e inovação arquitetural gera novas interações e novas ligações entre os componentes de um produto estabelecido. Assim, os autores consideram que as inovações podem ser classificadas ao longo de duas dimensões, impacto das inovações nos componentes; e impacto nas ligações entre os componentes. Dessa forma, inovação radical e incremental são pontos extremos ao longo dessas dimensões.

A classificação proposta por Henderson e Clark (1990) está focada no impacto da inovação sobre a utilidade de uma arquitetura existente e sobre o conhecimento da empresa sobre o componente. Por este motivo, os autores consideram importante a ideia de design dominante e construção de conhecimento e competência das organizações a partir de tarefas recorrentes, por serem os principais conceitos para compreender o conhecimento arquitetural. Os autores explicam que a inovação incremental introduz mudanças Influências da tecnologia relativamente menores ao produto existente, aproveita o potencial do design dominante e, muitas vezes, reforça-o. Já a inovação radical é baseada num novo conjunto de princípios científicos e de

engenharia e, frequentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais, podendo servir como entrada para novas empresas ou até mesmo para redefinir uma indústria. Os autores referem ainda que esta classificação produziu importantes resultados, mas é incompleta, pois é crescente o número de evidências de inovações técnicas que envolvem mudanças modestas na tecnologia existente tendo consequências competitivas dramáticas.

Strutton *et al.*, (1994) centram os efeitos das inovações sobre os padrões de consumo de produtos e serviços, consideram que a inovação pode ser: contínua, contínua dinâmica e descontínua.

Gallouj e Weinstein (1997) rompem a dicotomia inovações radicais/não-radicaís e apresentam outras formas de melhoria dos produtos e propõem tipologias de inovação a partir de sua visão integradora. Os autores apresentam a seguinte classificação: inovação radical: criação de um produto completamente novo; inovação por melhoria de algumas características sem modificação na estrutura do sistema; inovação incremental, a estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente através da adição de novos elementos ou da substituição de elementos; inovação ad-hoc, construção interativa de uma solução para um problema particular de um cliente; inovação recombinaiva, também chamada inovação arquitetural, é a inovação através de uma nova combinação das características finais ou técnicas, derivada de um conjunto de conhecimento da organização; e inovação por formalização, consiste em organizar as características do serviço, especificando-as, tornando-as menos vagas e dando-lhes forma.

Segundo Dosi *et al.*, (1988), Lundval (1992), OECD (1997) e Edquist (1997), as inovações podem classificar-se em inovação tecnológica que diz respeito ao produto (bens ou serviços) e processos e inovação não tecnológica diz respeito ao modo de organização ao mercado e a outros elementos ou aspetos inovadores da atividade económica. As inovações de produto têm a ver com o que é produzido, isto é, com a introdução de novos produtos ou com a melhoria de produtos existentes. As inovações organizacionais ou administrativas incluem: a adoção de técnicas avançadas de gestão (por exemplo, gestão da qualidade total, gestão “participativa”, *just in time* na produção, etc.); novas formas de organização do trabalho; a modificação das estruturas organizacionais (como, por exemplo, a passagem de estruturas funcionais para estruturas em rede); a adoção de orientações estratégicas inteiramente novas ou sensivelmente modificadas. Estas inovações são, frequentemente, um requisito para que as inovações tecnológicas e as outras formas de inovação tenham sucesso (OECD, 1997).

Uma das tipologias mais corrente distingue inovação ao nível do produto ou serviço, de inovação de processo ou da organização (Tidd *et al.*, 2003; Gupta, 2008). Uma outra classificação diferencia a inovação de acordo com o seu grau de disrupção com as soluções preexistentes no mercado, classificando-a como radical ou incremental (Tidd *et al.*, 2003; Gupta, 2008);

Coimbra (2003) apresenta outra perspetiva, foca-se nas motivações e condicionantes para a inovação, classificando-a como ofensiva, reativa, defensiva ou via subcontratação. Segundo o

autor a pertinência da análise dos desempenhos de inovação sob estas tipologias reside no facto de se observar uma predominância diferenciada de um ou de outro tipo em diferentes momentos do ciclo de vida dos produtos ou serviços, ou ainda do ciclo de vida das empresas e mesmo entre diferentes indústrias ou regiões, de acordo com a sua cultura, organização, antiguidade ou estrutura de concorrência.

Silva (2003) refere os diferentes tipos de inovação segundo as variáveis de classificação, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Tipos de inovação Segundo as Variáveis de Classificação

Categories de Inovação	Variáveis de Classificação	Autores
<ul style="list-style-type: none"> - Inovações incrementais - Inovações radicais - Mudança do Sistema tecnológico - Mudança do paradigma tecno económico 	Grau de novidade/modificação resultante do processo de inovação relativamente à empresa e ao setor	Freeman (1982) Freeman (1987) Freeman e Perez (1988) Freeman e Soete (1997)
<ul style="list-style-type: none"> - Inovações tecnológicas - Inovações não tecnológicas 	Grau de novidade/modificação do produto/processo/Organização	Godinho (2002)
<ul style="list-style-type: none"> - Novo para a empresa - Novo para o mercado 	Grau de novidade/modificação para a empresa /para o mercado	(Kaufman e Todtling, 2000) (Kaufman e Todtling, 2001)

Fonte: Silva (2003, p. 14)

No manual de Oslo (2005), são identificados quatro tipos de inovação: Inovação no produto, no processo, inovação organizacional e inovação do marketing.

A **inovação no produto** pressupõe a introdução de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados relativamente às suas características ou funcionalidades iniciais. Há melhorias no produto quando, se manifestarem alterações significativas, nomeadamente, ao nível das características funcionais, componentes, especificações técnicas e materiais, *software* incorporado, facilidades de uso ou outras características funcionais. Este tipo de inovação pode utilizar novo conhecimento, tecnologias ou a sua combinação (Oslo, 2005:57).

Uma das mais importantes formas de inovação organizacional é a inovação de produtos (Cangan e Vogel, 2002). O desenvolvimento de novos produtos está no cerne da manutenção da competitividade empresarial (Cunha, 2007). Novos produtos ajudam as empresas a ganhar quota de mercado e criar novos mercados (Matzler *et al.*, 2008). A resolução de problemas criativos pode habilitar as organizações a desenvolver produtos e processos inovadores (Goldenberg e Mazursky, 2002; Baucus *et al.*, 2008).

A **inovação de processo** corresponde à implementação de novos métodos e técnicas de produção e distribuição ou significativamente melhorados. Este tipo de inovação inclui mudanças significativas ao nível das técnicas, equipamentos, *software* e/ou sistemas produtivos. Esta

tipologia pode visar a redução de custos de produção, a melhoria da qualidade ou a distribuição/fornecimento de novos produtos (Oslo, 2005:58).

As inovações de processo muitas vezes visam a redução de custos do processo de inovação (Matzler *et al.*, 2008), o que permite melhorar a eficiência, rentabilidade e conseqüentemente o desempenho organizacional.

A **inovação organizacional** assenta na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização do local de trabalho e nas relações externas. O objetivo é melhorar a eficiência e o desempenho organizacional, reduzir custos administrativos e de transação, melhorar a satisfação dos trabalhadores e facilitar e agilizar o processo de aprendizagem (Oslo, 2005:61).

Uma das ferramentas criativas mais importante das empresas e talvez a mais negligenciada é o ambiente dos postos de trabalho, que inclui não só as condições físicas, mas também as relações e o processo de aprendizagem (Gupta, 2008; Carvalho, Lopes e Reimão, 2010). Segundo McAdam *et al.*, (2008) o conhecimento e a informação eficaz também podem agir como um fator-chave para a inovação dentro das organizações. Nesse sentido a inovação organizacional poderá, também, constituir-se um meio promotor de maior eficiência administrativa e financeira, promovendo um melhor desempenho organizacional (Jiménez e Valle, 2011).

A **Inovação de Marketing** pressupõe a implementação de um novo método/estratégia de marketing, que assenta em mudanças significativas ao nível da conceção do produto ou de embalagens, posicionamento, preço, distribuição e promoção. Tem como objetivo a conquista de novos mercados e maiores volumes de vendas (Oslo, 2005:59).

Há empresas que dependem fortemente do trabalho de promoção para vender e tornar o negócio competitivo, mas afirmações e promoções desonestas, para enganar o cliente, não são toleradas (Aguilar, 1996). A conduta ética do bom marketing não deve, permitir que leve a engano. É necessário garantir que o conteúdo do que se diz é verdade (Ven, 2008). Neste campo a utilização da teoria das virtudes pode ajudar a ultrapassar inúmeras dificuldades. A teoria das virtudes tem implicações sobre a tomada de decisões éticas relacionadas ao produto, provimento, distribuição e preço (Rawwas *et al.*, 2013) e conseqüentemente no processo de inovação. A grande maioria dos estudos sobre o comportamento em marketing têm-se focado no relativismo e idealismo ético (Rawwas *et al.*, 2013). Segundo os autores a teoria das virtudes oferece maior ajuda aos gestores de marketing para atingirem decisões éticas e melhorarem as suas ofertas no mercado. Ven (2008) considera a honestidade, veracidade e sinceridade virtudes importantes e que fazem dizer o que realmente se acredita.

A complexidade das práticas de marketing, requer uma compreensão abrangente de decisões morais que incluem tanto virtudes epistémicas e características éticas pessoais, qualidades imperativas que o gestor de marketing deve possuir para demonstrar o necessário raciocínio e habilidade analítica a fim de o capacitar a interpretar e avaliar criticamente o melhor

procedimento que pode ser aplicado a uma comercialização e dar resposta a situações de marketing eticamente complexas (Rawwas *et al.*, 2013). A *American Marketing Association* (AMA, 2006), por exemplo, reconhece a importância da educação e comportamento ético para a profissão de marketing e inclui na sua missão, um código de ética ao qual os trabalhadores devem aderir, para fazer avançar o pensamento e a prática ética no marketing.

Analisando estes quatro tipos de inovação (produto, processo, organizacional e marketing) pode afirmar-se que existem pontos de interligação entre eles, uns promovem os outros, para serem bem-sucedidos tem de ser implementados segundo princípios éticos, sob pena de resultarem em perdas de tempo e custos para as empresas. Durante todo o processo de inovação as pessoas e a cultura são identificados como sendo fatores chave no desenvolvimento de organizações inovadoras (McAdam *et al.*, 2008).

Feita a abordagem das diferentes tipologias de inovação, torna-se relevante e oportuna, para a nossa análise, apresentar, mesmo que de forma sucinta, as teses de Schumpeter os modelos de inovação, o modelo linear, interativo, abordagem sistémico e o modelo de inovação aberta, que se faz nos pontos seguintes.

2.3.2 - Abordagens de Referência Sobre Inovação

2.3.2.1 - As Teses de Schumpeter

Joseph Schumpeter (1883-1950) colocou a inovação na vanguarda do pensamento económico. Foi o primeiro a reconhecer formalmente que a inovação está permanentemente a mudar a economia e considerou-a mesmo um quarto fator de produção (a par do capital, trabalho e matérias-primas). Os seus trabalhos tiveram uma abordagem original de estudos dos ciclos longos na mudança económica e social e focalizou-se principalmente, no papel da inovação, nos seus processos e fatores influenciadores.

Schumpeter considerava a inovação um elemento endógeno à empresa influenciada pela estrutura de mercado e pelas atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) internas. Para o autor a inovação significa também mudanças nas formas organizativas, na utilização do *input* ou na abordagem de marketing utilizada pela empresa.

Schumpeter (1934) defendia que o desenvolvimento económico era determinado pela inovação através de um processo dinâmico, desenvolvido em três fases. A “invenção” descoberta de princípios técnicos e produtos novos, a “inovação”, desenvolvimento de uma invenção e a sua aplicação com sucesso no mercado, e a “difusão” expansão de uma inovação ao mercado, num processo em que as novas tecnologias substituem as anteriores, ao qual designou de “destruição criativa”. Este processo põe em causa as formas tradicionais de criação de valor e proporciona retornos às empresas empreendedoras, responsáveis pela sua introdução. Esses *retornos schumpeterianos* tendem a diminuir à medida que as inovações se transformam em práticas

estabelecidas. A inovação é, assim, um elemento-chave para a melhoria dos resultados económico-financeiros das empresas e das economias (Marques, 2004). O processo dinâmico “destruição criativa” deu origem aos modelos lineares de inovação.

Em 1934 na sua obra *The Theory of Economic Development*, destacou a importância do empresário como agente do processo “destruição criadora”, considerando a sua ação fundamental para o processo permanente de inovação.

A Teoria Schumpeteriana de Desenvolvimento Económico trata de cinco tipos de atividades de inovação que envolve o processo de inovação; introdução de um produto novo ou uma mudança qualitativa em um produto já existente; um novo método de produção; a abertura de um mercado novo numa área específica da indústria; desenvolvimento de novas fontes de provisão para matérias-primas ou outros recursos e criação de novas estruturas de mercado numa industrial, mudança organizacional.

Segundo Schumpeter (1934) É necessário que se desenvolvam meios para se integrar "materiais" e conhecimento para se alcançar o desenvolvimento económico, e, para isto, é necessário a introdução descontínua de novas combinações dos elementos citados, a formação destas novas combinações constitui o processo inovador.

Em 1943 na sua obra “Capitalismo, Socialismo e Democracia” (*Capitalism, Socialism and Democracy*) o autor substitui o empresário individual pelo empresário coletivo como protagonista no processo de inovação. Para Schumpeter (1943) a essência do capitalismo é a inovação, que o autor define como a realização de novas combinações de mercados, produtos, pessoas e tecnologia. Schumpeter focou a importância da inovação na economia e no desempenho das empresas e associou a criação de valor à inovação tecnológica, e sublinhou a importância dos empreendedores para o dinamismo empresarial (Melé Carné, 1999).

Apesar das limitações da teoria Schumpeteriana, relativamente ao conceito de inovação, que vê a inovação como um elemento interno à empresa e um meio de acesso a novos mercado, segundo as definições apresentadas no ponto 2.3.1.1., a inovação é mais abrangente, pois pode ser promovida pela interação interna e externa entre os diversos agentes e mesmo com a sociedade, pela partilha de ideias, conhecimentos, criatividade, comunicação e por novos métodos e práticas de gestão. Schumpeter também considerava a inovação fundamentalmente como uma mudança tecnológica, mas a inovação, pode ser uma mudança não-tecnológica, uma mudança social ou organizacional. A inovação nas organizações abrange tanto a perspectiva tecnológica quanto a organizacional (McAdam *et al.*, 2008).

Mesmo com todas as limitações o contributo de Schumpeter foi fundamental para as abordagens subsequentes ao processo de inovação que se centram na importância relativa das componentes “mercado” e “ciência”. A sua ideia de processo serviu de base para o aparecimento de diversos modelos, segundos os quais se desenvolve e aplica a inovação nas empresas e que se passam a apresentar nos pontos seguintes.

2.3.2.2 - Modelos Lineares de Inovação

Os modelos de inovação surgiram na década de 50 e apresentaram uma evolução ao longo das últimas décadas conforme representado na Figura 10.

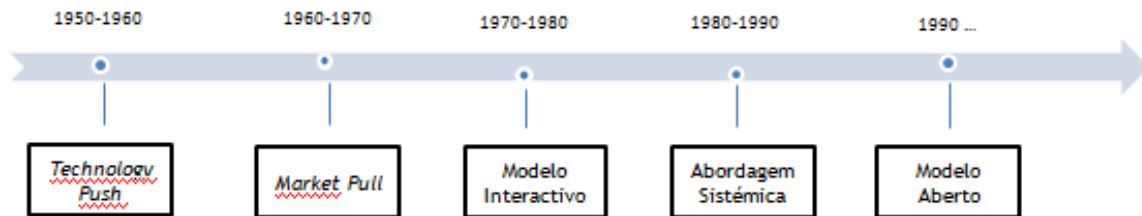


Figura 10 - Evolução dos modelos de inovação

Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

Entre a década de 50 e 70, subsistiu a dominada visão linear da natureza e características do processo de inovação. A inovação era entendida como um processo sequencial e hierárquico, onde se passava, de uma forma sucessiva, da investigação fundamental para a investigação aplicada, e desta para o desenvolvimento do produto e conseqüente produção e comercialização. Nesta relação de causalidade partia-se da ciência (investigação básica fundamental) para a tecnologia (investigação aplicada), esta última é considerada como aplicação de conhecimento científico previamente disponível, para o desenvolvimento experimental, produção, finalizava com a comercialização.

O modelo linear apresentou-se segundo duas abordagens. A primeira data da década de 50 e é conhecida pela abordagem *technology push* ou *science and technology push*, que considerava a inovação como um processo linear, com ênfase na investigação e desenvolvimento e nas descobertas científicas. Este modelo não privilegiava as necessidades do mercado. O mercado é entendido como depósito dos resultados da atividade de investigação e desenvolvimento das empresas.

Este modelo caracteriza-se pela sequência unidirecional por onde o conhecimento é produzido e operacionalizado. Além da característica sequencial, o modelo linear também implica uma abordagem tecnocrática do processo, com uma visão da inovação tecnológica associada à construção de artefactos e de desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados com produtos e processos conforme Figura 11.

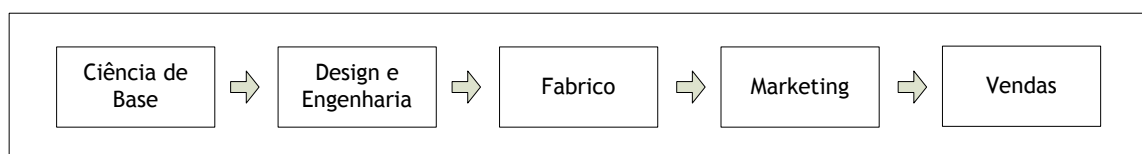


Figura 11 - Modelo *Technology push*

Fonte: Rothwell (1994:8)

Silva (2003:20) acresce que o modelo *technology push* assenta em dois pressupostos:

- a) “Uma empresa que possua uma boa equipa de investigadores, deteta mais facilmente as possibilidades oferecidas pelos conhecimentos científicos e consegue transformá-los em possíveis aplicações comerciais”;
- b) “A atividade inovadora depende em muito da base de conhecimento da empresa”.

A segunda abordagem surge na década de 1960, quando emerge uma nova geração segundo Rothwell (1994), denominada *Demand-pull innovation ou market-pull*, Figura 12. Este modelo, também, denominado *discovery-push ou science-push*, baseia-se no pressuposto de que as exigências do mercado dirigirão o desenvolvimento da ciência, isto é, a inovação tecnológica é “empurrada pela descoberta científica”, ou seja, a ciência abre oportunidades para o desenvolvimento em detrimento das necessidades do mercado.

Esta abordagem baseia-se, também, num processo simples linear e sequencial, com ênfase no mercado, considerado como oportunidade e fonte de ideias para a investigação de novos produtos (Rothwell, 1994; Silva, 2003).

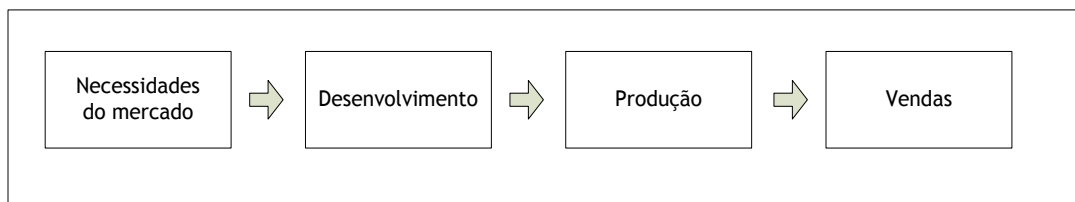


Figura 12 - Modelo *Market-pull*

Fonte: Rothwell (1994:9)

Freeman (1982) e Rosenberg (1992) consideraram que tanto a procura pelo mercado (*Market-pull*) como a da oferta (*science-push*) influenciaram a atividade da inovação.

A principal crítica ao modelo linear deriva do facto de uma grande parte das inovações tecnológicas ocorrerem sem investigação científica, surgiam apenas da iniciativa das empresas em satisfazerem mais as necessidades do mercado do que as oportunidades tecnológicas.

Outra crítica é motivada pela falta de interação entre os atores envolvidos e as fases da inovação. Rosenberg (1982) defende que a tecnologia facilita, gera e desenvolve a ciência e vice-versa. Pelo que não podia aceitar-se a ideia implícita no modelo linear de que a tecnologia é meramente aplicada à ciência.

Segundo Sirilli (2003) o modelo linear mostrou-se limitado ao constatar-se que os investimentos em I&D não levavam necessariamente ao desenvolvimento tecnológico e sucesso económico. Pois para surgir inovação era necessário a utilização e combinação de conhecimento, e que portanto, a inovação não surge apenas pela procura ou pela tecnologia, mas sim por uma complexa interação de utilizadores, ciência, tecnologia e conhecimento.

Kline e Rosenberg (1986) apresentam uma crítica sistemática do modelo linear, mostrando que este modelo distorce a realidade do processo de inovação em diversos aspetos: considera que o processo de inovação é desencadeado pela investigação fundamental, ou seja, pela criação de ciência; ignora o facto de o conhecimento tecnológico preceder frequentemente o conhecimento científico e não inclui os efeitos de *feedback* ou retroação que ocorrem durante o processo de desenvolvimento da inovação.

As interações entre ciência e tecnologia são muito fortes, não pode aceitar-se a ideia implícita no modelo linear de que a “tecnologia é uma mera aplicação da ciência” (Kline e Rosenberg, 1986:287). Ambas as abordagens apresentam modelos muito simplistas e com grandes lacunas. Kline e Rosenberg (1986:288) salientam que “se quisermos pensar com clareza sobre inovação, não temos escolha se não abandonar o modelo linear”.

O processo de inovação não é unívoco nem hierárquico. A interatividade é uma das suas características essenciais (Marques e Abrunhosa, 2005).

Estas constatações deixaram evidentes as limitações do modelo linear o que promoveu o aparecimento dos modelos não-lineares ou interativos, que surgem como modelos alternativos e que se passa a analisar no ponto seguinte.

2.3.2.3 - Modelos Interativos de Inovação

O modelo interativo (*the coupling model*) surgiu, entre a década de 70 e 80, na sequência da insuficiência manifestada pelo modelo linear e foi inicialmente proposto por Kline e Rosenberg em 1986.

Este modelo reconhece a interação nos diferentes estádios e a sua interdependência, situação não identificada nos modelos anteriores, neste modelo, as atividades de inovação determinam e são determinadas pelo mercado. Segundo Godinho (2003) este modelo caracteriza-se por estar centrado na empresa onde as relações não são únicas e nem lineares, pela importância dada ao retorno ou *feedback* existente entre os vários estádios e as interações entre ciência e tecnologia ao longo das diferentes fases do processo de inovação, superando a visão mais restrita do modelo linear sobre a dinâmica da inovação.

Caracteriza-se, também, pelo equilíbrio entre a oferta e a procura, tornando a economia de escala cada vez mais importante, pois a disputa por mercados e pelas estratégias de marketing tornaram-se o ponto de partida para os processos de inovação tecnológica, sendo considerados mais importantes do que os conhecimentos científicos (OECD, 1996).

Neste modelo a inovação resulta das interações entre os diferentes atores envolvidos, das diferentes áreas funcionais, das trocas de informação e conhecimento e das ligações de retorno, contextualizadas nas necessidades da economia e nas pressões do mercado tanto internas como externas à empresa. Assim, a inovação pode ocorrer casualmente em qualquer etapa do

processo, pode ser circular (interativa), não necessariamente sequencial ou apenas produto final do processo. Este modelo reconhece a mesma importância à ciência e à tecnologia, e considera que a ciência e a tecnologia existente geram nova ciência e nova tecnologia (OECD, 1996) ver Figura 13.

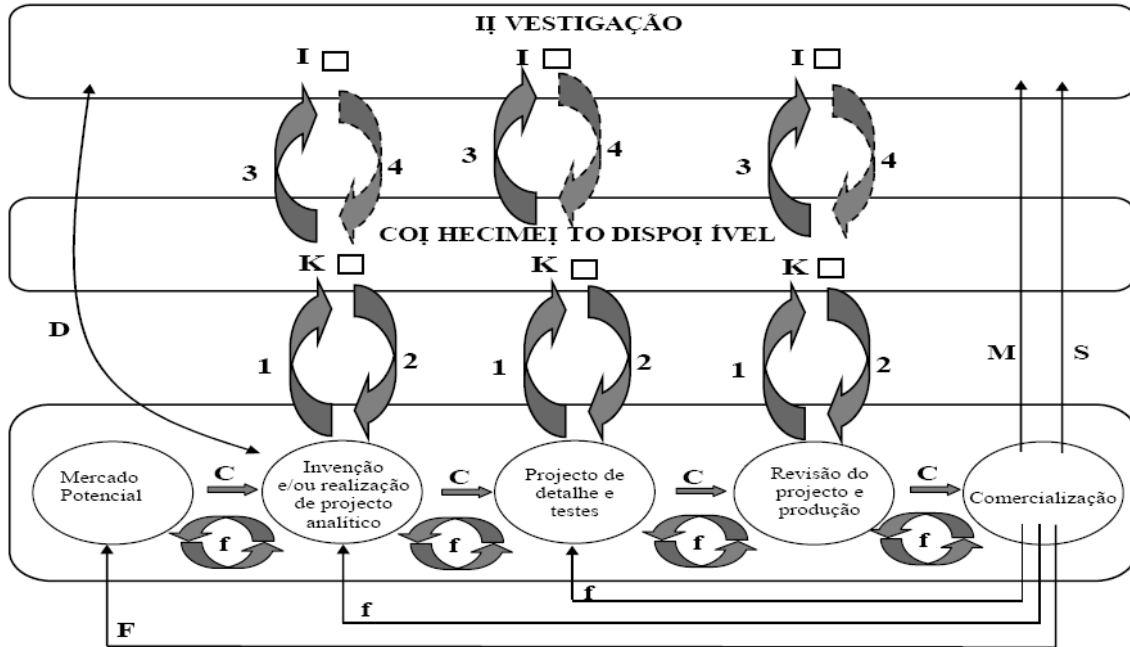


Figura 13 - Modelo interativo de inovação

Fonte: Kline e Rosenberg (1986:290)

Legenda: C=cadeia central de inovação; f=efeitos de *feedback* ou de retroação entre fase contíguas; F=efeito particularmente importante de retroação, entre necessidades do mercado e utilizadores e as fases a montante do processo de inovação; D=ligação direta entre a investigação e a fase inicial da invenção/realização do projeto analítico; M=apoio à investigação científica proveniente de instrumentos, máquinas, ferramentas e procedimentos da tecnologia; S=apoio à investigação científica através de programas públicos de investigação, que pretendem responder às necessidades da sociedade/mercado; KI=ligações entre conhecimento (K) e investigação (I) nos dois sentidos.

Este modelo interativo entra em total rutura com os modelos anteriores. Segundo este modelo o sucesso na inovação centra-se numa clara percepção das necessidades conjugadas com as oportunidades tecnológicas, o talento, a habilidade e o compromisso do empreendedor.

No modelo interativo, o centro da inovação é a empresa. Este modelo considera a empresa inserida num mercado e num contexto de ciência e tecnologia com o qual interage e do qual retira *inputs* para as complexas atividades internas de inovação (Silva, 2003). Ele combina as interações no interior da empresa e interações entre empresas e o sistema de Ciência e Tecnologia mais abrangente em que elas operam.

Segundo Marques e Abrunhosa (2005) o modelo interativo representa o processo de inovação das empresas, cuja capacidade de inovação reside nelas próprias. O modo como este processo se

desencadeia e desenrola é, contudo, diverso. Assim, numa empresa, o impulso da inovação vem das necessidades existentes no mercado, detetadas pelas áreas de marketing e distribuição. Noutras, o processo de inovação depende sobretudo do conhecimento acumulado pela via da experiência na área da produção. Noutras ainda, emerge da área de projetos.

Este modelo foi uma tentativa de unir as abordagens “*technology-push*” e “*market-pull*” num modelo de inovação único, fornecendo uma abordagem mais completa aos fatores e agentes envolvidos na inovação (Marinova e Phillimore, 2003). Mas o modelo continua a não explicar o que faz avançar os processos de inovação.

Neste modelo, a empresa parte das necessidades do mercado, apoia-se no conhecimento científico já existente e procura novo conhecimento para empreender as iniciativas que vão gerar a inovação. Segundo Kline e Rosenberg (1986) a relação entre investigação científica e tecnologia segue não somente um, mas vários outros caminhos, e a investigação científica pode interferir em diversos estágios do processo de inovação. Kline e Rosenberg (1986) consideram que o processo de inovação ocorre num grande grau de incerteza e por isso vários problemas ocorrem em momentos distintos durante o processo de produção de uma inovação tecnológica. Para os autores o grau de incerteza está relacionado com o avanço de uma determinada inovação. A incerteza também pressupõe a existência de diversos atores, pessoas e instituições envolvidas no processo.

O reconhecimento destas incertezas são determinantes para a definição e implementação de políticas da ciência e tecnologia e deram origem à abordagem sistémica de inovação, que se apresenta no ponto seguinte.

2.3.2.4 - Abordagem Sistémica da Inovação

O conceito de inovação tem sofrido transformações ao longo do tempo, tem vindo a evoluir e o mesmo acontece com os modelos e abordagens que tentam explicar o processo de inovação. Se entre a década de 50 e 80, a reflexão sobre a natureza e as características do processo de inovação foi dominada por uma visão linear desta realidade, a partir da década de 80, começou a evidenciar-se uma abordagem sistémica do processo, que passou a ser entendido como possuindo diversas dimensões e suscetível de ser estudado segundo diversas ciências.

Assim, o ponto de partida da abordagem sistémica, em contraponto ao modelo linear, é o entendimento do processo de inovação como um processo de carácter interativo, cujos aspetos técnicos guardam a sua relevância óbvia, mas cujo fundamento está em seu carácter social, sendo a inovação o resultado de um processo de aprendizagem coletiva (Keeble & Wilkinson, 1999). Como referem Davenport e Prusak (1998) a vida média da inovação está cada vez mais curta. A consideração do fator tempo e a necessidade de redução de custo do processo de inovação constitui a base para a preocupação com uma análise sistémica do processo de inovação.

Hoje, existe um amplo consenso entre os estudiosos da inovação no sentido de considerar a abordagem sistêmica das atividades de inovação como uma representação mais completa e mais apropriada da realidade e como suporte mais útil para guiar o decisor político do que o modelo linear de inovação. Esta abordagem (sistema de Inovação) teve contributos de vários autores, entre os quais: Freeman (1988); Dosi *et al.* (1988); Nelson (1988); Edquist (1997).

Segundo Marques e Abrunhosa (2005) a abordagem sistêmica mostra a necessidade de uma visão mais alargada do processo de inovação, situando este processo no quadro de um «sistema de inovação». Este é composto por uma estrutura (formada por um conjunto de atores, ou organizações, interdependentes) e um contexto institucional (regras do jogo) preciso, que molda o comportamento dos atores e determina o funcionamento do sistema.

Nelson (1988) refere que esta abordagem é um processo evolucionário e apresenta dois elementos essenciais que definem sua natureza em economias capitalistas, a incerteza e o caráter parcialmente público da tecnologia. A existência de múltiplas trajetórias tecnológicas possíveis de serem seguidas pelas empresas torna a incerteza, uma característica inerente à atividade de inovação. O caráter parcialmente público de alguns aspetos da tecnologia estabelece limites à apropriação dos ganhos possíveis com uma determinada inovação. Seguindo a análise de Schumpeter, Nelson (1988) aponta que em sua difusão a tecnologia gradativamente perde seu caráter proprietário em função de um maior domínio público de sua utilização. Segundo o autor este processo estabelece, três grandes benefícios para o sistema como um todo, a partilha de custos, nova base para novas inovações e o equilíbrio competitivo. De acordo com esta posição está Edquist (2001:226), que refere que há sempre uma elevada incerteza relativamente ao resultado final de qualquer processo de inovação.

Para Edquist (2001:2), o sistema de inovação (SI) é definido como todos os importantes fatores económicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais e outros que influenciam o desenvolvimento, difusão e uso das inovações. Quanto ao seu âmbito, estes sistemas podem ser supranacionais, nacionais, regionais, sectoriais ou sistemas tecnológicos de inovação. Freeman (1987) define o sistema desta natureza como: uma rede de instituições do setor público e privado cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias.

O conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI), em que se centra frequentemente a discussão do tema, refere-se, a uma parte da realidade dos SI (Marques e Abrunhosa, 2005). Lundvall (1992) define um SNI como os elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso de um novo e economicamente útil, conhecimento (...) e são localizados ou têm as suas raízes dentro das fronteiras do estado nação.

Edquist (1997) refere um conjunto de características do modelo sistémico, que ajuda a descrever esta abordagem, permitindo conhecer melhor as suas fraquezas e a necessidade de desenvolver mais investigação: a inovação e a aprendizagem estão no centro do modelo; a abordagem é holística e interdisciplinar; a perspetiva é holística e natural; os sistemas são diferentes entre si

e não existe um ponto ótimo do sistema; a interdependência e a não-linearidade são enfatizadas; tecnologias de produto e inovações organizacionais são englobadas; o papel central das instituições é assinalado; existem diversas ambiguidades e a difusão conceptual estão presentes e o modelo oferece uma estrutura conceptual alargada e não uma teoria formal.

Neste sentido a distinção entre organizações e instituições torna-se importante, para descrever as principais componentes do SNI. São exemplos de organizações as empresas, universidades, sociedades de capital de risco e agências públicas (Edquist, 2001:5).

Segundo Edquist (2001) as instituições eram elementos rígidos e obstáculos à inovação e passaram a ser considerados elementos essenciais na análise do processo de inovação, afirmando-se como fatores que podem retardar ou acelerar esse processo.

As instituições podem ser vistas como um mecanismo determinante ou como uma barreira à inovação. A inovação nas instituições pode restringir a variedade e os processos de seleção, direcionando as organizações para serem mais homogêneas, mas ao mesmo tempo fornece uma estrutura para a comunicação e seleção das opiniões que podem conduzir à inovação (Fuglsang, 2008). O autor refere que a influência das instituições na inovação ainda não é claramente percebida. Neste sentido, o estudo da formalização de programas éticos nas organizações pode contribuir para um melhor entendimento e influência das instituições no processo da inovação.

Hoje as empresas modificam porque têm de se adaptar a ambientes institucionalizados em mudança. Esses ambientes alteram-se porque existem pressões da sociedade para alterar normas e hábitos sociais, para uma maior coordenação e eficiência numa sociedade globalizada cada vez mais complexa. Estas mudanças podem institucionalizar-se em programas do governo, educação, tecnologias e colocam pressão nas organizações para mudarem e adaptarem-se às novas exigências. Este processo pode encontrar um suporte valioso na implementação de programas e modelos de gestão ética empresarial, que podem contribuir para melhorar a institucionalização nas organizações, no sentido de promover o processo de inovação.

Neste sentido, há que ter em conta que estes fatores têm propriedades, não são estáticos, isto é, evoluem, o que implica a não existência de um contexto institucional ótimo e diferem de país para país, uma vez que dependem do contexto histórico, social, político, cultural e económico, fatores que influenciam o percurso dos processos de inovação (*path dependence*) (Marques e Abrunhosa, 2005). Estes fatores institucionais podem, também, ser influenciados e condicionados pelas diversas dimensões da ética empresarial. Estas propriedades têm de ser tidas em conta para compreender o processo de inovação e para a adoção de políticas públicas de apoio à inovação.

A literatura sobre os sistemas de inovação apresenta três pontos comuns sobre as dimensões essenciais da inovação (Marques e Abrunhosa, 2005):

- i) A *interdependência*, a maioria das inovações ocorre nas empresas. Mas a inovação é um processo complexo que envolve não só as empresas inovadoras, mas também um sistema de interações e interdependências no qual elas estão envolvidas;
- ii) O carácter *sistémico* da inovação, a inovação é não linear e envolve não só interações entre as organizações, mas também entre estas e os fatores institucionais. A abordagem dos SNI vem realçar sobretudo o facto de o contexto institucional, a cultura e a história dos países e locais de produção terem um papel crucial nos processos de inovação. Sendo a inovação um processo interativo, estará, por conseguinte, fortemente dependente do contexto institucional. É este contexto institucional que, muitas vezes, explica o facto de países com estruturas produtivas semelhantes terem desempenhos inovadores diferentes;
- iii) A *estrutura produtiva* da economia, a capacidade de um SI fomentar e difundir inovações depende da sua estrutura produtiva, uma vez que são as empresas que constituem o elemento central de qualquer sistema de inovação. Esta estrutura condiciona o que é produzido e as vantagens competitivas do sistema.

Todas estas dimensões dos SI são suscetíveis de serem influenciadas e melhoradas por modelos e programas de ética empresarial, que incluam códigos de ética e de conduta, declarações de princípios e de valores entre outros elementos do processo de formalização de programas ético empresarial e de programas de controlo e melhoria contínua no sentido de atingir maior eficiência do processo de inovação. A melhoria contínua é considerada um passo fundamental ao longo do processo de inovação (McAdam *et al.*, 2008). Neste sentido, os autores consideram que uma cultura inovadora dinâmica pode ser desenvolvida dentro da organização. Os esforços para fomentar a criatividade e a inovação devem englobar preocupações de ética (Baucus *et al.*, 2008). De um modo geral, a sociedade está cada vez mais informada, consciente e exigem por parte das empresas um comportamento ético, pelo que inovações que contrariem estas expectativas terão menos possibilidades de sobreviver e de se tornarem rentáveis para as empresas. Importa assim, promover e criar inovação segundo padrões éticos no sentido da sobrevivência e sustentabilidade das empresas a médio e longo prazo.

Os SI apresentam várias tipologias de atores, Simões (2003) apresenta cinco que estão sempre presentes na literatura: empresas; entidades de ensino, de formação e de I&D; organizações de interface e apoio tecnológico; sistema financeiro e instituições públicas.

A abordagem dos SNI mostra também que neste sistema os atores comunicam uns com os outros, sendo, assim, um sistema aberto, conforme representado na Figura 14. Esta comunicação é particularmente importante para as pequenas economias abertas ao exterior, pois permite-lhes absorver novo conhecimento e novas tecnologias provenientes de sistemas mais avançados. Como refere Rattner (2006) para entender as tendências da globalização requer-se uma abordagem holístico-sistémica. Com informações provenientes de várias áreas e ciências, que permitam desenvolver processos mais adaptados às necessidades e exigências da sociedade à realidade dos mercados e mais eficientes.

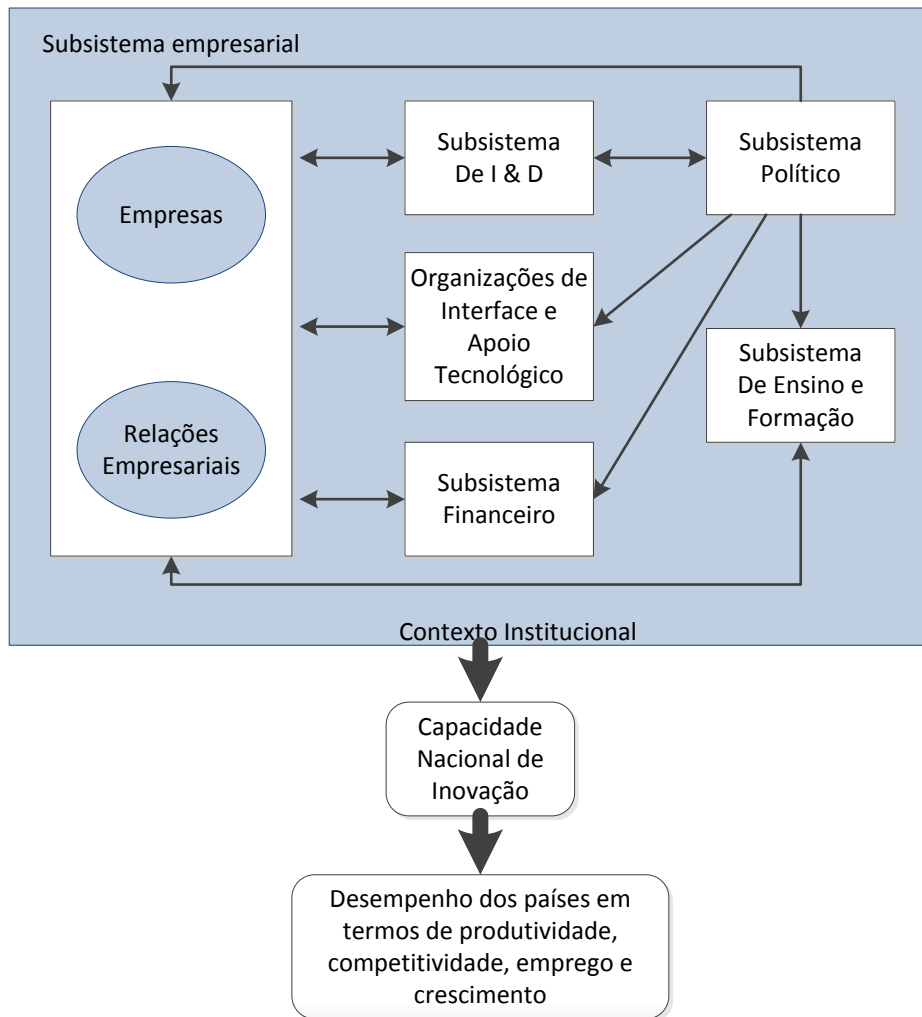


Figura 14 - Sistema de inovação

Fonte: Adaptado de Marques e Abrunhosa (2005)

Este modelo considera que o processo de inovação se desenrola através de um conjunto de interdependências e interações. Estas ocorrem dentro das empresas, entre estas e as atividades a montante (organizações do sistema científico e tecnológico e fornecedores de bens, serviços, equipamentos e tecnologias, etc.) e a jusante (distribuição, clientes industriais, consumidores finais, etc.).

No quadro deste modelo, o papel do Estado na inovação resume-se à correção das falhas existentes no mercado sob a forma de externalidades tecnológicas. A intervenção pública deve, assim, ter uma maior presença e intensidade nos níveis «superiores» (onde se encontram, tipicamente, as universidades ou outras organizações públicas) e deve ser menos frequente e mais moderada (ou inexistente) nos níveis «inferiores» (onde se encontram as empresas) (Marques e Abrunhosa, 2005).

A abordagem sistémica postula que todos os elementos influenciam e são influenciados reciprocamente (Rattner, 2006). Assim, a condição ética constitui o critério para um equilíbrio operacional e capacidade de resistência à rutura do sistema, ou seja, visa o que for melhor para

todos ou para a maioria da população. Por outro lado, práticas contrárias aos princípios éticos serão eliminadas, por causa do desequilíbrio que produzem no sistema, resultando em tensões e conflitos. Os atores sociais que incorrem em práticas antiéticas, contrárias aos interesses e ao bem-estar público, causando danos ou prejuízos, não conseguirão sobreviver num ambiente holístico imposto por sistemas crescentemente ligados a uma sociedade mundial.

A evolução natural da abordagem sistêmica do processo de inovação deu origem aos modelos de inovação aberta que se apresentam no ponto seguinte.

2.3.2.5 - Modelos de Inovação Aberta

A constatação que o processo ou ciclo de inovação, pode ter origem em diferentes sectores internos e externos à organização, que o modelo de gestão de inovação utilizado era bastante fechado em relação à proveniência de ideias, pois estas podem surgir dos mais diversos meios, criatividade interna das pessoas, intercâmbios, publicações, entre outras, deu origem ao modelo de inovação aberta. Os novos modelos defendem a necessidade de desenvolver modelos flexíveis e adaptados às circunstâncias (Cunha, 2007). A organização da inovação deve ser mais “aberta” e “heterogénea” do que a existente anteriormente, em que os recursos para a inovação se encontravam concentrados nos laboratórios de investigação e no desenvolvimento das empresas (Fuglsang, 2008).

Os novos modelos de inovação, assentes numa maior flexibilidade e atentos a aspetos ignorados pela abordagem anterior (intuição, procedimentos iterativos, aprender-fazendo), acompanham a evolução do pensamento geral da teoria das organizações (Cunha, 2007). Segundo o autor dada a singularidade que lhe é inerente, a inovação deve seguir um rumo próprio, não se limitando como tal, de forma rígida, às regras fornecidas por determinado modelo de desenvolvimento de produtos.

Embora a literatura sobre inovação reconheça, desde há vários anos, que as empresas não inovam isoladamente, cooperando com parceiros ao longo do processo de inovação (OECD, 2008), só na última década é que o conceito de "inovação aberta" tem vindo a ganhar importância e espaço na estratégia de inovação e modelos de negócio das empresas. Os modelos mais recentes entendem a inovação, cada inovação, como um processo único e irrepetível (Cunha, 2007).

A necessidade de ampliar o conceito de inovação tem sido não só uma questão de filosofia, mas há pelo menos uma década a própria empresa começou a reclamar uma outra maneira de ver a inovação segundo valores sociais e éticos que passaram a ter maior peso nos modelos de inovação aberta (Alonso, 2013). Segundo o autor nos últimos anos, as dinâmicas inovadoras tanto do ponto de vista económico, mas também social, político e ético, estão a mudar. Nesse sentido começam a aparecer de forma consistente estudos sobre como a economia e sociologia influenciam o processo de inovação (Hippel, 2005). Começa, também, a ser reconhecida a necessidade e importância de procurar pressupostos normativos de ligação entre a inovação e a

ética (Stahl *et al.*, 2014), como forma de promover mais e melhor inovação, com vista a uma maior eficiência, rentabilidade e sustentabilidade do processo de inovação. Hoje, fala-se de inovação social (Marcus, 2010) e inovação aberta (Alonso, 2013), ou novos termos como "exnovación" (Lafuente, 2012).

Hoje a palavra "aberto" como um valor ético e inovação torna-se um termo omnipresente (Alonso, 2013). O autor refere á importância da noção de sociedade aberta de Popper (2010) onde a liberdade individual é um valor indispensável para as empresas fechadas, onde a tirania é a norma. Os valores éticos estão em movimento (Alonso, 2013). Começa de forma lenta mas crescente o movimento pela ética empresarial, e pela sua adoção nos vários processos que caracterizam a atividade empresarial, nomeadamente no processo de inovação.

O modelo de inovação aberta, (*open innovation*) foi proposto por Chesbrough (2003), que o definia como um paradigma que assume que as empresas, na sua atividade de inovação, podem e devem utilizar ideias externas bem como as ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado. A inovação aberta combina ideias internas com externas em sistemas e estruturas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócios. O modelo de negócio utiliza tanto ideias internas como externas para criar valor, enquanto define os mecanismos internos que lhe permitem reclamar uma parte desse valor. Segundo o autor na sua origem, a inovação aberta está baseada numa paisagem de abundante conhecimento, que deve ser utilizado para proporcionar valor à empresa que o criou.

Chesbrough (2003) considerava que as empresas precisavam de olhar para fora, usar ideias internas e externas, assim como caminhos internos e externos para o mercado, isto é, procurar novos caminhos para gerar inovação e não ficarem dependentes dos seus departamentos de investigação e desenvolvimento e portanto todo o ambiente externo deve ser considerado nas estratégias de inovação. A inovação passa a fazer parte de um fluxo que tanto pode ser do ambiente interno ao externo e vice-versa, num processo colaborativo visando prover melhores serviços para os clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado.

O modelo de "inovação aberta" difere do modelo tradicional de "inovação fechada" ver Figura 15, segundo o qual a empresa se fundamentava nos *inputs* internos e externos para desenvolver produtos e processos que, estando alinhados com a estratégia da empresa, seriam utilizados ou, caso contrário, nunca chegariam ao mercado (Vanhaverbeke and Rochemont, 2009). A "inovação aberta" materializa uma abordagem menos linear à inovação, em que a empresa olha simultaneamente "dentro-fora" e "fora-dentro". A inovação baseia-se em ativos de conhecimento fora da empresa e, através de cooperação com outras entidades, gera novas ideias e leva-as rapidamente para o mercado. A empresa pode fomentar o surgimento de "*spin-outs*" baseadas nas tecnologias desenvolvidas internamente e na propriedade intelectual que não é parte do seu "*core business*", considerando que será melhor desenvolvida e comercializada por uma entidade externa (OECD, 2008).

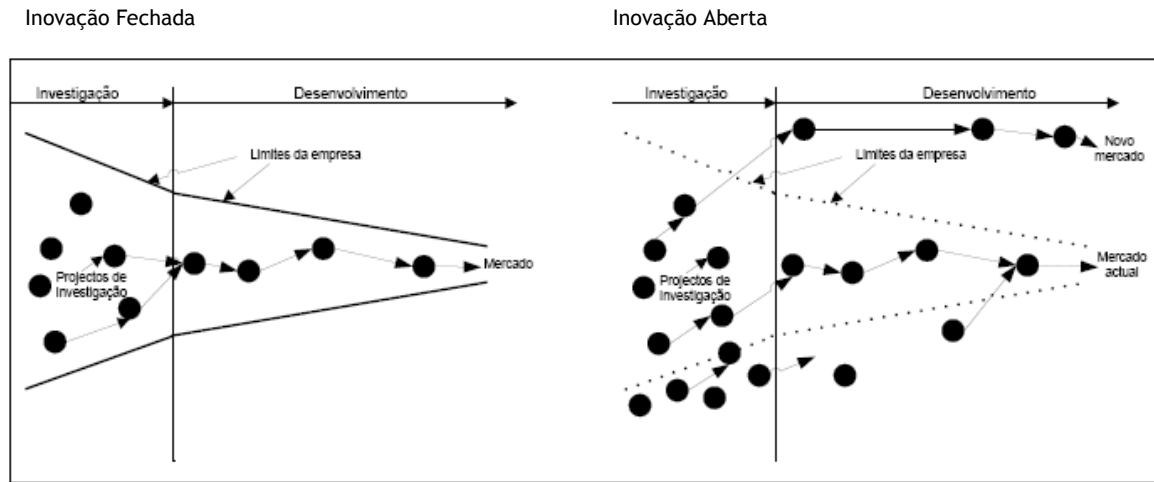


Figura 15 - Comparação entre o modelo de Inovação fechada e inovação aberta

Fonte: Chesbrough (2003)

O conceito, “inovação aberta” compreende um fluxo de movimentos e ideias do interior para o exterior e vice-versa, também referido como “aquisição de tecnologia” e “exploração de tecnologia” (Lichtenthaler, 2009).

Rahman e Ramos (2010) corroboram esta ideia ao considerarem que o processo de inovação aberta abrange a acumulação de ideias, conhecimentos, licenças, propriedade intelectual, patentes e invenções e consideraram o processo de inovação segundo o utilizador, inovação de marketing, inovação cumulativa e inovação distribuída. Esta abordagem procura focalizar a atenção não só da importância do conhecimento útil à inovação, mas também na exploração da inovação interna da empresa em conjunto com parceiros externos (OECD, 2008).

O termo “*open innovation*” tem sido utilizado para designar vários fenómenos, como por exemplo, *open source*, (West e Gallagher, 2006), inovação centrada no utilizador (von Hippel 2005), inovação distribuída (Sawhney and Prandelli 2000), cocriação (Franke and Piller 2004). A dificuldade em se extrair a essência do conceito levou a um uso disperso do termo e alguns autores afirmam que pouco existe de novo no fenómeno da inovação aberta (e.g. Piller and Walcher, 2006) com base no facto de que muitos dos clássicos exemplos de Chesbrough (2003) datam da década de 1950 em diante (Giannopoulou *et al.*, 2010).

Chesbrough usou o termo “inovação aberta” principalmente para a troca de conhecimento baseada em contratos e sua prática. Entretanto o que se observa no campo de *software open source* é algo completamente diferente, e seria interessante separar os dois fenómenos conceitualmente. Assume-se por “aberto”, algo colaborativo e construído com base em inovação, algo parecido com o *software open source*. A versão de Chesbrough de “aberto” é simplesmente um mercado para propriedade intelectual. Dessa forma, fica claro que existe ainda a necessidade de unificação do conceito utilizado pela comunidade em volta do modelo pensado por Chesbrough (2003).

Esta abordagem procura focalizar a atenção não só na importância da origem do conhecimento útil à inovação, mas também na exploração da inovação interna da empresa em conjunto com parceiros externos (OECD, 2008).

A inovação aberta refere-se ao fluxo aberto, no qual os recursos se movem facilmente entre a empresa e o mercado. De maneira oposta a inovação fechada, refere-se ao processo de limitar o conhecimento ao uso interno da empresa e não fazer uso ou somente pouco uso do conhecimento exterior. Rahman e Ramos (2010) apontam objetivamente as principais características e diferenças dos dois modelos de inovação, que foram sintetizadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Características dos modelos de Inovação Fechada e Inovação aberta

Modelo de inovação fechada	Modelo de inovação aberta
Inovações ancoradas nos departamentos de investigação e desenvolvimento (Inovação fechada)	Conexão de desenvolvimento
Competição com a globalização, a organização compete com o mundo	Cooperação, os parceiros podem ser identificados em qualquer lugar do mundo
Periferias fechadas	Colaboração em rede
Organizações atuando com poucos ou nenhuns parceiros	Estabelecimento de parcerias por inserção de novos produtos no mercado, determinação de padrões e <i>joint Ventures</i>

Fonte: Rahman e Ramos (2010)

Segundo Chesbrough (2003), a inovação aberta combina ideias internas e externas em sistemas e estruturas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócio. O modelo de negócio utiliza tanto as ideias internas como as externas para criar valor, enquanto define os mecanismos internos que lhe permitem reclamar uma parte desse valor.

Segundo Chesbrough (2003) o reconhecimento do valor do conhecimento disperso, a necessidade de reduzir custos com os departamentos de I&D, com os processos de inovação e produção e a necessidade de uma maior rapidez e eficiência na resposta às necessidades e exigências dos consumidores esteve na base do aparecimento deste novo modelo de inovação. Segundo o autor este modelo visa recolher conhecimento exterior, mas também partilhar o conhecimento interno com outras organizações. Esta característica confere ao modelo uma componente social, e para que seja incorporada na estratégia empresarial, requer uma dose elevada de confiança, transparência e integridade, baseada em valores e princípios éticos entre os diversos atores.

No atual contexto, cada vez mais, a opção estratégica de adoção da ética empresarial pode fomentar a utilização de modelos de inovação aberta com o objetivo de maior eficiência e desempenho das organizações. A corroborar esta ideia, pode referir-se um estudo de Wood (2007) realizado com empresas norte americanas de diferentes sectores de atividade. A autora concluiu que as empresas que tiveram sucesso na implementação de uma estratégia de inovação, em vez de adotarem um modelo claro e simples de inovação, criaram um objetivo global

poderoso, que permitia o envolvimento emocional de todas as pessoas da organização. Após os êxitos iniciais, as organizações continuaram a desenvolver ações de implementação da estratégia de inovação, sem formalizar qualquer sistema ou modelo específico de inovação. Hoje, esse objetivo global e poderoso pode, muito bem ser a implementação da ética empresarial, abrangendo todas as suas dimensões, numa linha de melhorar o bem-estar individual, a rentabilidade organizacional e a sustentabilidade dos mercados.

Para facilitar este processo pode-se apostar na criação de plataformas e fóruns sociais e estratégicas baseados na teoria de Habermas, onde os problemas possam ser discutidos, as opiniões trocadas e selecionadas, as quais poderão, ao mesmo tempo que expandem os mecanismos de variação e seleção para além do mercado, funcionar como meios de desenvolvimento da confiança entre os atores que partilham interesses e conhecimento comuns.

Segundo Fuglsang (2008), ao nível sistémico a inovação aberta, entendida como uma forma estruturada de comportamento, que pode levar as pessoas a procurarem recolher informação dos outros, ao mesmo tempo que procuram esconder algumas das suas. Assim para que tenha sucesso a abordagem de inovação aberta, requiere uma dose elevada de confiança entre os diversos atores. O que pode ser conseguido com a implementação da ética empresarial em todas as suas dimensões e nos programas éticos, que proporcionam a tomada de melhores decisões.

Esta dualidade de partilha de conhecimento a complexidade e abrangência deste modelo, tem levado a que muitos cientistas lhe dediquem os seus estudos no sentido de uma maior compreensão das suas valências e aplicabilidades e de maior eficiência do processo de inovação, tendo como objetivo responder às expectativas de consumidores e da sociedade em geral e de uma maior sustentabilidade.

2.3.2.5 - Síntese

A revisão da literatura sobre inovação permite afirmar que o seu estudo teve início nos trabalhos de Schumpeter quando estudou o papel do desempenho da inovação e seus fatores influenciadores no desenvolvimento económico. Posteriormente outros autores, movidos pela ciência, pela emergência de novas necessidades dos mercados em constante evolução, dedicaram-se ao seu estudo, consideraram a inovação como um processo dando origem a vários modelos de inovação. Inicialmente, o processo era considerado como modelo linear, que surgia pela procura manifestada no mercado (*market pull*) ou “empurrada” pelas descobertas científicas (*science-push innovation*).

O processo foi sofrendo alterações, no sentido de dar resposta aos novos problemas e hoje a inovação é vista como um complexo processo interativo e aberto entre diversos agentes, utilizadores com novos desenvolvimentos no conhecimento, ciência e tecnologia. Já não é uma etapa final de uma atividade, pode ocorrer em diferentes momentos ao longo do processo.

Esta evolução foi provocada pela globalização, evolução dos mercados e as crescentes exigências dos consumidores e da emergência do bem-estar social. Hoje a inovação para as empresas é, uma questão de competitividade e de sobrevivência. Por isso é necessário que as empresas criem apetências sólidas e sistêmicas e otimizem os processos de inovação em todas as suas fases. Neste sentido, pode-se considerar que através de uma política de inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro sustentado e a ética empresarial poderá constituir-se uma poderosa alavanca deste processo.

Hoje o nível de inovação esperado vai muito além da oferta de produtos e serviços novos. A inovação tem um significado intrinsecamente positivo, a inovação é boa em si mesma, mas para que esse significado se efetive é necessário que seja ética. A inovação já não diz respeito apenas aos aspetos tecnológicos e científicos, a inovação pode ser não tecnológica, organizacional e social, orientada para a gestão de pessoas, criação de melhores condições de trabalho, isto é para o bem-estar individual, organizacional e social.

Ao pretender analisar a relação entre a ética e a inovação, o nosso modelo de análise deve refletir o contexto económico, científico, tecnológico e social que envolve a organização, as pressões e exigências do mercado, a interação entre *stakeholders*, o conhecimento gerado nas diferentes etapas do processo de inovação, bem como as dimensões éticas suscetíveis de se constituírem como promotoras, de condições para a implementação efetiva e eficiente do processo de inovação.

Apesar da ligação da ética com a inovação parecer tão utópica quanto ambígua, tem vindo a atrair cada vez mais adeptos e o interesse e importância da sua ligação para o estudo da atividade empresarial parece ganhar cada vez mais consenso (Aguilar, 1996; Pollifroni, 2010; Alonso, 2013; Stahl *et al.*, 2014). Para que se possa perceber o grau e efeito desta ligação na empresa tem que se medir, o que é feito pela avaliação do seu efeito no desempenho organizacional. Neste sentido importa enquadrar esta variável, para melhor fundamentar e compreender o modelo de análise

2.4 - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Efetuada a revisão da literatura sobre a ética e a inovação apresentam-se de forma sucinta algumas considerações sobre o desempenho organizacional, consideradas pertinentes para melhor perceber o que está na base teórica do modelo de investigação proposto neste trabalho.

2.4.1 - Fundamentos Teóricos do Desempenho Organizacional

A globalização promoveu o fim da organização tradicional - burocrática - que dominou durante o último século e está a dar lugar, lentamente, a uma nova era. Essa evolução envolve um pensamento inovador e ético sobre a maneira pela qual as pessoas desenvolvem o seu trabalho,

adquirem conhecimentos e informações em organizações com estruturas mais simples, capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado. Adicionar uma dimensão moral à atividade empresarial, leva à confiança, o que facilita um maior empenho e desempenho a longo prazo (Stevens *et al.*, 2005).

No mercado global, a medição do desempenho assumiu um papel essencial na estratégia de desenvolvimento das organizações. Como refere Druker (1997) se não se mede algo, não se pode entender o processo. Se não se entende o processo não se consegue aperfeiçoá-lo.

Um número crescente de investigadores avaliam o desempenho financeiro da empresa, mas também a forma como cumpre as suas responsabilidades sociais. Freeman (1994) argumenta que o desempenho social é necessário para atingir a legitimidade dos negócios. Estes desenvolvimentos mudam o foco de atenção da empresa a partir de uma só orientação financeira para um foco mais amplo (Barnett e Salomon, 2006). Esse foco pode incluir todos os processos que decorrem na empresa como a ética e a inovação.

Padrões éticos estabelecidos e fomentados em toda a organização podem agir para alimentar o motor do desempenho na empresa (Aguilar, 1996). Segundo o autor avaliar os impactos da conduta ética sobre o desempenho empresarial, reveste-se de especial interesse, na medida em que respondem à pergunta de o porquê de os administradores se devem importar com a ética empresarial. Diferentes teorias revelam que a inovação organizacional é essencial para um melhor desempenho (Morales *et al.*, 2012). A inovação permite às empresas sustentar as suas vantagens competitivas e obter maior desempenho organizacional (Matzler *et al.*, 2008). A inovação deve servir para aumentar a produtividade e impulsionar a criação de riqueza da empresa (Alonso, 2013) e portanto o desempenho organizacional.

Vários estudos empíricos sugerem que as empresas atingem níveis mais altos de rentabilidade e desempenho organizacional através do sucesso e implementação de práticas associadas à qualidade de gestão (Parast e Adams, 2012), onde se podem incluir a ética empresarial e a inovação. Segundo os autores as organizações tendem a imitar as melhores práticas, a fim de melhorar o seu desempenho organizacional.

Um outro estudo desenvolvido por Beurden e Gossling (2008), mostrou que a maioria dos estudos efetuados nesta área (68%) encontraram uma relação positiva entre desempenho social e desempenho financeiro, 26% não apresentam relação significativa e 6% mostram uma relação negativa. A implementação de estratégias que visam práticas socialmente responsáveis, estão principalmente preocupadas em maximizar a satisfação das partes interessadas, o que é conseguido através da melhoria da rentabilidade (Parast e Adams, 2012).

Num estudo Jin e Drozdenenko (2010) concluíram que as empresas éticas e socialmente responsáveis parecem ter mais hipóteses de ter melhores resultados, em termos de participação no mercado, rentabilidade e outras medidas de desempenho económico e financeiro, e eficácia organizacional e portanto de serem bem-sucedidas. Concluíram que a ética e responsabilidade

social das empresas são variáveis relacionadas, mas cada uma contribui independentemente para o desempenho organizacional. Não encontraram relação direta entre os valores e o desempenho. No entanto, concluíram que a ética e a responsabilidade social organizacional podem ser reforçadas pelos valores. Isto proporciona motivação razoável para as organizações prosseguirem sistemas de valores básicos orgânicos que promovam a partilha de poder e de informação (Jin e Drozdenenko, 2010).

Portanto, precisa-se de um espelho ético que consiste em um conjunto de princípios éticos fundamentais através dos quais se examinam as convenções e práticas das organizações (Falkenberg, 2004), para avaliar a validade e efeitos dessas práticas no desempenho da empresa.

Qualquer atividade empresarial está orientada para conseguir um fim ou bem construtivo e proporcionar um serviço competente e responsável (Alonso, 2002). As empresas, mesmo que inseridas no mesmo ambiente socioeconómico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais e embora possam apresentar o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, detêm condições diferentes de reagir e demonstram diferenças significativas de desempenho. Hoje, as empresas têm uma variedade de responsabilidades e objetivos, que englobam não só a obtenção de lucros, mas também a inovação, competitividade, sobrevivência, objetivos éticos e sociais no sentido da sustentabilidade. A avaliação da concretização destes objetivos é medida pelo desempenho organizacional, que será aqui entendido como a geração de lucros, e avaliado segundo a dimensão financeira, organizacional, operacional e social. O objetivo é, também, avaliar se a ética e inovação contribuem para essas condições capacitadoras.

Na busca da sobrevivência e de um bom desempenho a empresa sofre os efeitos de fatores estáticos (taxa interna de retorno, *payback*, índices financeiros) e também de fatores dinâmicos (conhecimento, tecnologia, inovação e éticos) que influenciam o seu destino. Estes fatores dinâmicos requerem que as empresas cuidem e enfatizem estes ativos reais com mais empenho nos próximos tempos. Pois como referem Martinet e Marti (1995) o sucesso das organizações situa-se mais nas suas capacidades intelectuais e holísticas do que nos ativos físicos, mais no campo de geração de ideias do que na geração de ativos tangíveis, onde a capacidade de gerir o potencial humano se transforma numa habilidade executiva essencial.

De acordo com esta posição está Neves (2008) que refere que as organizações necessitam de recorrer e criar bens tangíveis, mas também intangíveis, para enfrentarem com êxito a atual conjuntura. Um número crescente de investidores institucionais (de fundos de pensões e fundos de investimento mútuo) classificam já as empresas em função de critérios ao mesmo tempo financeiros e éticos (Mercier, 2003).

2.4.2 - Medição do Desempenho

A medição de desempenho pode definir-se como o processo de qualificação da eficiência e eficácia do sistema de produção (Singh e Garg, 2008). O desempenho pode referir-se ao indivíduo, ao grupo, à organização, a determinado processo e à atividade empresarial. O desempenho de uma empresa traduz-se no conjunto de resultados de todas as atividades consideradas relevantes e que permite, avaliar a eficácia do cumprimento dos objetivos estabelecidos. Isto quer dizer que toda a implementação de ação na gestão de empresas, ética empresarial e inovação, requer um processo de avaliação de seu desempenho, mesmo que seja informal.

Os processos de avaliação de desempenho organizacional têm passado por alterações significativas. Inicialmente a avaliação organizacional focalizava critérios estritamente financeiros e económicos. Utilizavam-se modelos quantitativos e normativos centralizados na capacidade da empresa gerar lucros. As alterações do ambiente organizacional exigem novas formas de pensar e avaliar a organização e o seu desempenho (Dutra, 2005). Assim, começaram a surgir novos modelos de medição de desempenho, que procuram não só incluir medições não financeiras, mas também informações relativas ao desempenho de cada área e processo empresarial.

Hoje o desempenho organizacional ou o sucesso do negócio não podem ser avaliados apenas pelos padrões tradicionais ou factos ocorridos no passado, é necessário utilizar indicadores não financeiros mais abrangentes. Embora os dados quantitativos sejam necessários para comparar certos aspetos, é necessário também obter informações complementares qualitativas e que exigem estudos mais aprofundados como é o caso da inovação e da ética empresarial. Mediante a análise do desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas e conferir se as estratégias adotadas a nível da inovação e da ética empresarial têm ou não resultados práticos.

Embora o desempenho organizacional seja a variável dependente, frequentemente, usada em administração empresarial, não é um construto simples de medir, e a sua operacionalização ainda não obteve o consenso geral (Combs, Crook e Shook, 2005).

A literatura fornece dispositivos e medidores de desempenho por objetivos. Estes podem ser atributos naturais ou atributos construídos, mas todos oferecem um mapa entre as características observáveis de uma alternativa ou avaliações de desempenho (Briggs e Little, 2007). Segundo os autores para tornar os resultados mais relevantes para a organização, os objetivos podem ser expressos através de funções de utilidade ou valor modelos em declarações diretas refletindo coisas que são de fundamental importância.

Para Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional deve ser analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade.

Carvalho, Lopes e Reimão (2011) referem que o sucesso de uma organização/empresa mede-se, fundamentalmente, pelos indicadores: sobrevivência a longo prazo (continuidade operacional com independência estratégica); crescimento sustentado (evolução positiva das vendas, dos ativos, dos capitais próprios e do valor da organização/empresa ao longo do tempo); rentabilidade adequada obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição dos acionistas); capacidade de inovação (adaptação flexível à evolução dos mercados e uma permanente geração de novos processos de produtos e serviços).

Segundo Fernandes (2012), para medir o desempenho organizacional, além dos indicadores têm sido utilizados diversos modelos, como Modelo Balanced Scorecard - BSC, de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004); Modelo McKinsey 7-S, de Watermann e Peters (1983); Modelo Baldrige, do Baldrige National Quality Program (2002); Modelo Três Níveis de Desempenho, de Rummler e Brache (1994); Modelo Family Nevada Quality Forum (1997), Modelo Quantum, de Hronec (1994), e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, de Roy & Vanderpooten, 1996; Keeney, 1992; Ensslin *et al.* 2001.

Na literatura sobre estratégia são geralmente encontrados três tipos de medidas de desempenho: Desempenho financeiro objetivo (segundo os trabalhos de Combs e Ketchen, Knott, Makadok, Miller e Shamsie, Robins e Wiersena, Russo Fout; Desempenho financeiro subjetivo, caso de vendas e rentabilidade (segundo os trabalhos de Powell e Powell e Dent-Micallef (Newbert, 2008). Desempenho não financeiro subjetivo, caso de marketing e quota de mercado (segundo os trabalhos de Combs e Ketchen, Henderson e Cockburn, Poll e Dent-Micallef e Yeoh e Roth (Newbert, 2008). O que demonstra a existência de diferentes formas e meios de medir o desempenho.

Outra forma de medir o desempenho é através do uso de escalas para avaliar desempenho em relação aos principais concorrentes que é uma das práticas mais amplamente aceitas em estudos recentes (Choi *et al.*, 2008). Muitos investigadores usam a percepção subjetiva do gestor para medir os resultados das empresas. Outros preferem dados objetivos, como o retorno sobre os ativos.

Uma grande variedade de literatura estabelece uma correlação elevada e validade concorrente entre os dados objetivos e subjetivos sobre desempenho, o que implica que ambos são válidos para o cálculo do desempenho da empresa (Matzler *et al.*, 2008; Morales *et al.*, 2012).

No presente trabalho, mesmo considerando as limitações do processo, por questões práticas, a avaliação do desempenho será feita pela análise da percepção/respostas que os inquiridos têm relativamente às dimensões, financeira, organizacional, operacional e social, do desempenho organizacional.

2.5 - ÉTICA E INOVAÇÃO, SUA RELAÇÃO E REPERCUSSÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Com base na revisão da literatura efetuada nos pontos anteriores, neste ponto, analisa-se a relação entre a ética e a inovação, salientando os pontos convergentes e inferindo sobre os seus efeitos no desempenho organizacional.

2.5.1 - Relação Entre a Ética e a Inovação

A relação contextual entre a ética e a inovação é, analisada no ambiente empresarial, pois só aí faz sentido avaliar os seus pontos convergentes, representados na Figura 16, pelo sombreado mais escuro.

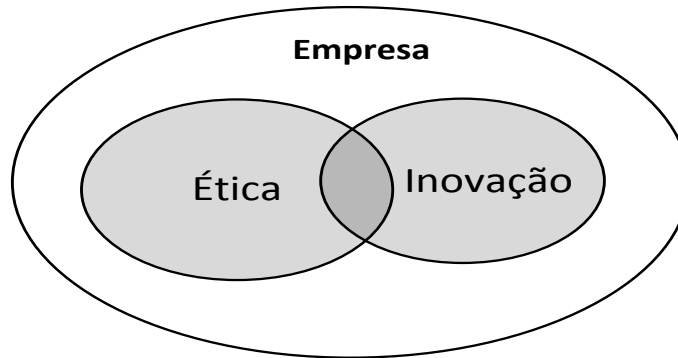


Figura 16 - Pontos de convergência entre a ética e inovação

Fonte: Elaboração própria

A ética e a inovação sempre estiveram presentes na história da humanidade. A ética como resposta aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens e em particular, pelo seu comportamento moral efetivo. A inovação, desde a descoberta do fogo que o homem tem vindo sistematicamente a inovar, inicialmente, como forma de ajudar a humanidade, depois, fundamentalmente, para obter lucros, hoje, como necessidade para a sustentabilidade e sobrevivência das organizações.

O objeto da ética é o indivíduo e o seu comportamento moral efetivo. Os indivíduos estão integrados em empresas, e ambos indivíduos e empresas fazem parte de uma comunidade mais alargada, a sociedade. Neste trabalho o sujeito moral é a empresa e não apenas o indivíduo. A ética enquanto filosofia prática, fundamentada em princípios, valores e teorias, constitui-se um meio orientador, segundo o qual o indivíduo deve pautar a sua conduta na vida particular, profissional e social. A ética, hoje, é vista não só como necessária mas também como imprescindível para a sobrevivência humana e das gerações futuras. A teoria das virtudes, kantiana, utilitarismo e comunicacional sugerem que o aperfeiçoamento do espírito, pela

prática, experiência ou pela educação promoverá uma concepção mais justa das relações humanas e conseqüentemente, do bem-estar a nível individual, profissional e social.

O principal contributo da ética para a vida económica e empresarial não é tanto evitar o mal, mas ajudar a fazer mais e melhor em todos os processos. Como diz Aguilar (1996) combinada a uma sólida estratégia de negócios, a ética na empresa cria um clima organizacional capaz de motivar iniciativas inovadoras e ousadas que são essenciais para obter e manter a excelência nos negócios. A ética pode ser usada como uma força motivadora dentro da empresa (Robertson, 2007).

A essência da inovação é a recriação do mundo de acordo com determinada visão ou ideal (Carneiro,1995). Por força do atual contexto empresarial a inovação deixou de ser apenas um meio de fazer ciência e gerar tecnologia, passou a ser um meio de promover ideias, criar, gerar e armazenar conhecimento e de promover o bem-estar individual, organizacional e social (Gupta, 2008; Mcadam *et al.*, 2008; Morales *et al.*, 2012; Alonso, 2013). Motivadas pelas atuais exigências, hoje as empresas procuram novas formas de desenvolver e aplicar melhor a inovação (Alonso, 2013). Tornando-se num dos aspetos críticos e um fator chave de competitividade e sobrevivência das organizações (Morales *et al.*, 2012). A inovação, hoje, é importante, não apenas para sustentar o presente, mas, principalmente para garantir o futuro das empresas.

A inovação inicialmente visava o desenvolvimento da ciência, tecnologia e economia, hoje, sustenta-se que a inovação está orientada, também, para o bem-estar das pessoas e da sociedade (Alonso, 2013). Segundo o autor as questões ambientais, saúde, justiça económica, fazem parte dos valores éticos que os consumidores têm reclamado. Inovar implica uma ação voluntária e, portanto, também está sujeito a valores éticos. Assim tanto a ética como a inovação estão orientadas para o bem dos indivíduos e organizações. Os gestores que procuram criatividade e inovação deveriam construir a confiança, manter a responsabilidade e estabelecer integridade com as partes interessadas dentro e fora da empresa (Baucus *et al.*, 2008).

A ética empresarial proporciona aos funcionários e outros interessados a oportunidade de trabalhar numa atmosfera de confiança e respeito mútuo, podendo fornecer a líderes empresariais condições favoráveis à promoção da inovação e aceitação de riscos, tão essenciais no longo prazo à excelência empresarial (Aguilar, 1996). Segundo o autor, é inatacável, que o compromisso com a conduta ética gera relações empresariais produtivas e tira das pessoas o que elas têm de melhor. Da mesma maneira que a conduta antiética tem o potencial de arruinar a empresa, o comportamento ético tem o de contribuir, de forma importante para a obtenção da excelência empresarial.

Por si só, a ética e a inovação são capazes de transformar a sociedade para melhor. O obstáculo é fazer uma teorização ética mais ou menos objetiva da inovação e adotar uma perspetiva completamente diferente (Alonso, 2013).

A análise da relação entre a ética e a inovação pode ser feita segundo diversos ângulos: o tempo, o espaço, natureza, agente, fonte, origem, objetivos. Na literatura encontram-se mais convergências do que divergências. O Quadro 14 apresenta uma síntese dos pontos de convergência e inter-relação entre a ética e a inovação.

Quadro 14 - Análise da relação entre a ética e inovação

Análise de pontos convergentes entre a Ética e a Inovação		
Pontos de análise	Ética	Inovação
Natureza	Filosófica	Científica
Sujeito	Indivíduo/empresa	Indivíduo/empresa
Característica	É um bem em si mesmo	É um bem em si mesmo
Espaço	Empresa	Empresa
Agente	Indivíduo/empresa	Indivíduo/empresa
Fonte	Interna/externa	Interna/externa
Origem	Resolução de problemas comportamentais	Satisfazer necessidades dos indivíduos
Meios	Princípios, valores, teorias e leis	Científico, tecnológico e conhecimento
Aplicação Prática	Códigos de ética e de conduta, formação, declaração de valores e princípios	Novos produtos ou significativamente melhorados, nova organização e gestão
Desenvolvimento	Pela prática continuada dos meios, virtudes e valores éticos	Pela geração de ideias e conhecimento, interação com os diversos agentes e prática continuada
Objetivos	Hoje a ética é vista como necessária ao bem-estar do indivíduo e sobrevivência da sociedade	Bem-estar do indivíduo, maior eficiência, lucro, competitividade, sobrevivência e sustentabilidade das organizações
Dimensões	Legal, humanitária, transparência, responsabilidade e valores e cultura organizacional	I&D, produto, processo, inovação organizacional e marketing
Âmbito	Abrangente e multidisciplinar	Abrangente e multidisciplinar
Carácter	Local e planetário	Local e planetário
Fronteiras	A ética pode aplicar-se a tudo ou quase tudo	A inovação pode aplicar-se a tudo ao quase tudo

Fonte: Elaboração própria

Analisando o quadro podem apontar-se alguns pontos de inter-relação ou convergência da ética e da inovação: ambas têm um significado intrinsecamente positivo, isto é, ambas são boas em si mesmo. Ambas visam o bem-estar do indivíduo, organizações e do desenvolvimento económico. Ambas podem ter fontes ou motivação internas e externas. Ambas se desenvolvem pela prática continuada, conhecimento e experiência e ambas têm como fim a sobrevivência e sustentabilidade das organizações e da sociedade. Tanto a ética como a inovação têm um fundamento abrangente e multidisciplinar, não sendo conhecida a sua fronteira, pois podem ser aplicadas a tudo ou quase tudo. Ambas têm o mesmo agente, o indivíduo/empresa. A ética apresenta-se, atualmente, com um carácter simultaneamente local e planetário o que torna a sua universalidade complexa (Arruda *et al.*, 2001), a inovação também.

Para Pollifrone (2010) a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social são as áreas de contacto entre a ética e a inovação. Outros pontos de contacto são: as suas dimensões inovação organizacional e inovação de gestão; ambos os processos visam encontrar soluções apropriadas para problemas específicos; ambos visam melhorar a qualidade de vida das pessoas e o poder transformador de ambos converge no sentido do bem individual, organizacional e social, sendo talvez este o seu ponto de convergência e interação mais significativo para a gestão de empresas.

Pode dizer-se que a ética e a inovação convergem no mesmo sentido, a sua relação é inevitável e a cooperação entre ambas, desejável no sentido do sucesso empresarial e social. Ética e inovação é uma relação indispensável à construção de uma organização e à sociedade do futuro (Baldaia, 2012). Blanchard e Peale (1989), Aguilar, (1996), Grane e Dirk (2006), Gebler (2007), argumentam que, combinada a uma sólida estratégia de negócios, a ética na empresa cria um clima organizacional capaz de motivar iniciativas inovadoras e ousadas que são essenciais para obter e manter a excelência nos negócios.

Segundo Gebler (2007), há uma forte relação entre empresas inovadoras e empresas éticas. Empresas que procuram a inovação, muito provavelmente procurarão ser éticas. Porque os valores críticos de respeito, transparência, humanidade e confiança são protegidos encorajados e recompensados. Segundo o autor, os comportamentos específicos que ligam a ética, inovação e produtividade, devem ser encorajados, pois levam à confiança dentro da organização. Confiança que gera bem-estar e que por sua vez, promove a predisposição para a inovação.

As novas exigências levam a reinventar a economia criando uma nova cultura de inovação (Baldaia, 2012) e constituem, uma oportunidade para as empresas recriarem as suas estruturas, processos, mentalidades, códigos, saberes, valores, implementarem a ética empresarial e adotarem a inovação com vista a uma maior eficiência, excelência e sucesso dos negócios. Promover a ética e a inovação nas empresas é assumir uma viagem sem ponto de chegada (Baldaia, 2012). Mas ficará pelo caminho, quem esperar para ver (Melé, 2003).

2.5.2 - Repercussão da Ética e da Inovação no Desempenho Organizacional

A análise da repercussão da ética e da inovação no desempenho organizacional é analisado individualmente constituindo, no modelo de análise, hipóteses diferentes de investigação. Perante a revisão da literatura efetuada, parte-se do pressuposto que tanto a ética como a inovação têm repercussão no desempenho organizacional e que ambas, éticas e inovação em conjunto, proporcionam um efeito significativamente maior no desempenho, ver Figura 17.

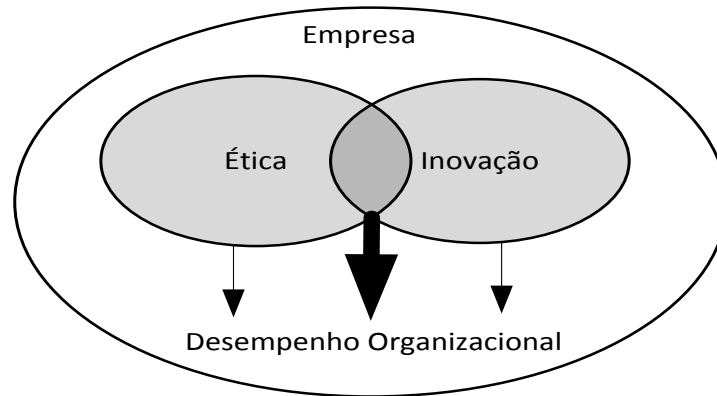


Figura 17 - Repercussão da ética e da inovação no desempenho organizacional

Fonte: Elaboração própria

Embora a relação entre inovação e desempenho esteja conceitualmente estabelecida, pelos inúmeros trabalhos referidos por Newbert (2008) no ponto 2.4.1, as evidências empíricas não suportam consistentemente essa relação ao nível da empresa.

Além das dificuldades inerentes aos estudos que tentam explicar o desempenho (March e Sutton, 1997), os investigadores enfrentam diferentes definições tanto de inovação, como de desempenho organizacional. Um dos aspetos relevantes é o possível efeito diferencial da inovação na lucratividade e no crescimento das empresas. Cho e Pucik (2005) evidenciaram esse efeito encontrando uma relação direta de inovação com crescimento, mas indireta com a lucratividade, totalmente mediada pela qualidade.

Tidd (2001), também, formula que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas. A investigação feita por Morales *et al.*, (2012) amplamente prescreve que a inovação é um meio de melhorar o desempenho organizacional.

Klomp e Van Leeuwen (2001) utilizaram dados levantados pela CIS-2 (*Community Innovation Survey -2*) e mostraram que as empresas consideradas inovadoras apresentaram um desempenho melhor em termos de crescimento de vendas e do nível de emprego relativamente às empresas não inovadoras, e que a inovação contribui significativamente para o desempenho geral de venda, produtividade e crescimento do nível de emprego. Desenvolvida essa relação conceitual entre a inovação e o desempenho financeiro, diversos autores dedicaram-se ao seu teste empírico. Nos trabalhos de Lyon *et al.*, 2000; Coulthard, 2007; Marcus, 2010) constata-se que a orientação empreendedora (que integra a dimensão inovação) melhora o desempenho da organização.

Embora a repercussão da inovação no desempenho organizacional (Marcus, 2010), seja mais evidente do que o da ética, centrando a nossa atenção e intenção nas pessoas facilmente se percebe que a, ética empresarial se transforma em valor de negócio (Neves, 2008).

Os padrões éticos, estabelecidos pela administração e cultivados em toda a empresa, podem agir para superalimentar o motor do desempenho empresarial (Aguilar, 1996). O autor considera, mesmo, que uma atuação ética na condução dos negócios pode ser fonte de lucros. De acordo, está Neves (2008), que diz que a ética traz vantagens. Para quem quer estar no mercado de forma estável e sólida, ser ético tem grandes vantagens, é bom para os negócios, dá bons lucros (Neves, 2008:239). A este respeito, Cortina (2004) afirma que a ética é perfeitamente compatível com a rentabilidade, nas empresas, embora não se possa garantir que uma empresa ética seja mais rentável, nada o pode garantir, mas é certo que uma empresa ética está mais preparada para responder aos desafios futuros e para perdurar no tempo com êxito. A ética “vende”, o que significa dizer que publicitar a aposta em práticas éticas atrai e gera boa reputação (Cortina, 2009). “Boa Ética é Bom Negócio” (Beurden e Gossling, 2008). Termes (1994:51) diz-nos que “é fácil demonstrar que um comportamento ético é condição necessária, mas não suficiente, para maximizar valores económicos futuros, e que, por esta razão, a ética, a longo prazo, se tornará economicamente rentável”. Neste novo cenário social, a ética e a inovação exercem um papel fundamental na gestão e desempenho das organizações (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011).

A ética só por si não pode garantir a obtenção de lucro, mas poderá contribuir para promover condições de confiança promotora de bem-estar e criatividade, geradoras de ideias tão necessárias a uma aplicação eficiente da inovação e ao bom desempenho organizacional.

2.5.3 - Síntese

Perante a revisão da literatura e o exposto nos pontos 2.5.1 e 2.5.2, pode dizer-se que existe uma relação conceptual entre a ética e inovação. A ética promove condições: legais, humanas, de transparência e integridade, responsabilidade, valores e de cultura, proporcionando um ambiente de bem-estar e confiança, propício à geração de ideias que estimulam e facilitam a inovação. Estas condições incentivam e promovem a implementação de uma cultura sistémica de inovação, tornando-a parte integrante do dia-a-dia empresarial e tornando o processo da sua implementação mais célere e eficiente.

Perante esta constatação importa analisar, em termos empíricos se essa relação também se verifica. O que se passa a fazer no ponto seguinte com a proposta do modelo conceptual.

2.6 - PROPOSTA DE MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O interesse pela ética e pela inovação têm vindo a crescer, e com ele, proliferam as investigações e as variáveis de mensuração, sobre como gerar e aplicar ética e inovação no contexto empresarial.

A revisão da literatura permite inferir sobre a centralidade e carácter abrangente e multidisciplinar dos temas e leva-nos a acreditar que possa existir uma relação positiva entre a ética e inovação, e entre ambas e o desempenho organizacional. Pelo que, a análise centra-se na mensuração das dimensões éticas (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) e nas dimensões da inovação (I&D, produto, processo, organizacional, gestão e marketing) suscetíveis de influenciarem o desempenho (financeiro, organizacional, operacional e social). Pela complexidade e amplitude dos impactos que abordam, torna-se claro que a abordagem sistémica da ética e da inovação é a mais indicada para estudar a sua relação e repercussão no desempenho organizacional.

Com base nesta abordagem é proposto um modelo de investigação, que corroborado com a revisão da literatura, permitirá concluir e inferir sobre a relação entre a ética e inovação e a sua repercussão no desempenho organizacional.

2.6.1 - Modelo Teórico de Análise

A atividade empresarial é caracterizada por um conjunto de processos Figura 2, do ponto 1.4 que se desenvolvem numa multiplicidade de atos, individuais e coletivos na persecução das tarefas e objetivos estabelecidos. Todos estes atos praticados no contexto empresarial, quando interferem no bem-estar, segurança e na qualidade de vida de uma ou mais pessoas e nos resultados da empresa, podem ser avaliados, segundo diferentes abordagens, do ponto de vista ético, tal como quaisquer atos praticados na vida por um cidadão, sujeitos a avaliação moral.

As empresas são organizações coletivas, com fins e objetivos económicos específicos, e as atuais circunstâncias do mercado, exigem cada vez mais maior capacidade, flexibilidade e competências para se manterem competitivas e sobreviverem no mercado. Hoje é consensual o valor e importância que os bens intangíveis, como a ética e a inovação, podem ter, para que as empresas criem essas competências no sentido de ir ao encontro das novas exigências e responder perante todos os *stakeholders*. A crescente importância que a ética e a inovação tem manifestado na atividade empresarial justifica o estudo da sua relação (Stahl *et al.*, 2014) e sua repercussão no desempenho organizacional.

Neste trabalho, optou-se por abordar o tema questionando individualmente gestores/trabalhadores, para avaliar sobre a perceção, entendimento, prática e importância dada aos temas. Assim, o objetivo central deste estudo consiste em fundamentar teoricamente e encontrar evidências empíricas sobre a relação entre a ética e a inovação e sua repercussão no desempenho organizacional, que sustentem a tese de que a adoção da ética empresarial, nas suas diversas dimensões (legal, humanista, transparência, responsabilidade social, valores e cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão), pode criar condições

capacitadoras e promotoras da inovação (I&D, produto, processo, organizacional, gestão e marketing) e do desempenho (financeiro, organizacional, operacional e social).

No modelo são incluídos fatores demográficos individuais (idade, formação académica e função desempenhada) e fatores organizacionais (região, sector de atividade, dimensão da empresa, se a empresa exporta e qual a percentagem de exportação proveniente da inovação e se a empresa tem ou não código de ética documentado) como fatores influenciadores da adoção da ética e da inovação empresarial. Embora não se trate de hipóteses centralmente relevantes, a inclusão destes fatores demográficos enriquece a explicação da análise.

As hipóteses subjacentes à tese podem ser representadas por meio de um modelo teórico de análise - **Modelo de análise da relação da ética com a inovação perante o desempenho organizacional** - Figura 18, que ajuda a esclarecer o sentido das relações previstas entre as variáveis envolvidas (ética, inovação, desempenho organizacional, fatores demográficos individuais e os organizacionais).

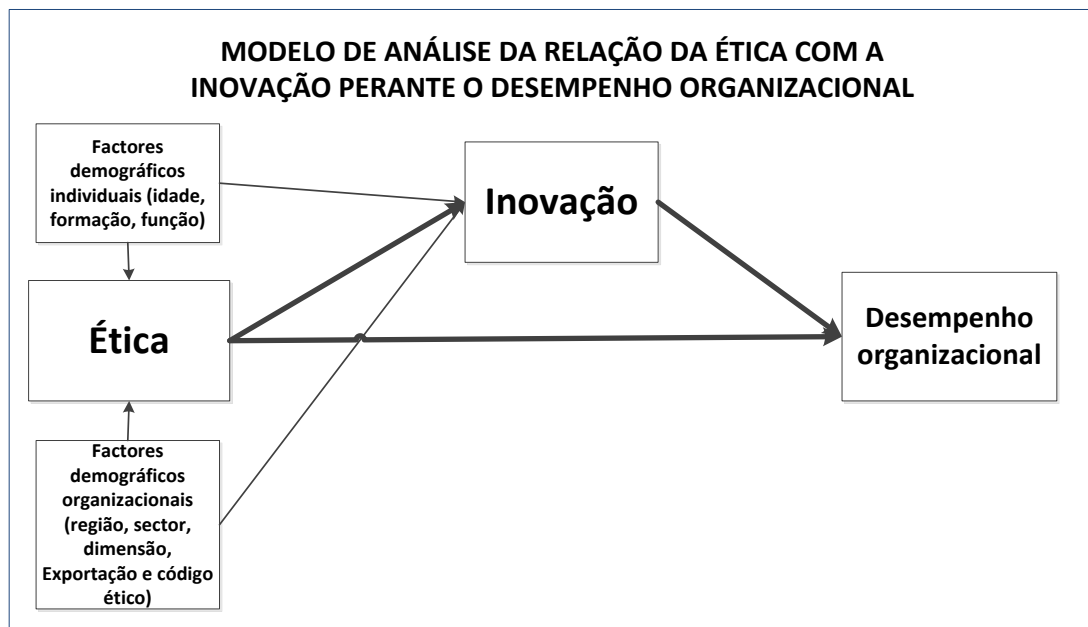


Figura 18 - Modelo de Análise da relação da ética com a Inovação perante o desempenho organizacional

Fonte: Elaboração Própria

O modelo apresentado na Figura 18 evidencia o papel determinante da ética na inovação e destas no desempenho organizacional.

Enquanto projeto filosófico, a ética preocupa-se não só com a relação entre os meios e os fins como também com a descoberta e escolha do fim mais racional (Byron, 1997). Enquanto ciência a ética envolve conhecimento (estuda o bem e o mal) e prática (diz respeito ao que se deve fazer e como deve fazer). A ética nos negócios são regras, normas, códigos ou princípios que providenciam linhas de orientação para comportamentos moralmente corretos e verdadeiros em situações específicas (Lewis, 1985).

A inovação é o resultado de um processo interativo e não linear entre a empresa e o meio envolvente (Silva, 2003, Silva e Leitão, 2009). Nesse sentido, ao pretender conhecer a relação da ética com a inovação, o nosso modelo de análise deve refletir as diversas dimensões de ambas, suscetíveis de influenciarem esse ambiente.

Nos termos apresentados, o modelo de análise e a fundamentação teórica do estudo proposto assentam nas seguintes premissas fundamentais:

- A ética exerce uma influência significativa na criação de condições (legais, humanas, transparência, responsabilidade, valores e cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão), promotoras da inovação no contexto empresarial.
- A ética, nas suas diversas dimensões (legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores e cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão), exerce uma influência significativa nas práticas da gestão e administração empresarial, contribuindo para o desempenho financeiro, organizacional, operacional e social.
- A inovação nas suas diversas dimensões (I&D, produto, processo, organizacional, inovação de gestão e marketing) exerce uma significativa influência no desempenho organizacional.

Com base nestas premissas e na revisão da literatura efetuada, a investigação empírica visa testar e validar o modelo de análise apresentado. O reconhecimento da atualidade, pertinência do tema e a escassez de investigações realizadas neste âmbito conferem a este trabalho o desafio suplementar dos estudos exploratórios que ainda não têm ampla validação empírica.

Apresentado o modelo de análise, desenvolve-se na parte seguinte a abordagem metodológica, utilizada para estudar este problema, na qual assenta o estudo empírico, delimitando o universo do estudo e justificando as opções seguidas na condução do estudo empírico.

Capítulo III - ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo, é apresentada a metodologia adotada para realizar a investigação empírica, é definido o tipo de investigação, identificada a população a que se dirigiu o estudo, descreve-se a respetiva amostra e método utilizado na recolha de dados. É ainda descrito o instrumento de investigação - inquérito por questionário - são apresentadas as razões de escolha e é descrito todo o processo da sua construção que justificam a sua versão final. São apresentadas as questões e hipóteses de investigação e é apresentada a análise descritiva da amostra.

3.1 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Após a realização da fundamentação teórica essencial para enquadrar e contextualizar a temática em estudo, torna-se necessário abordar as opções metodológicas, planeamento e método a utilizar na investigação empírica. Desta forma, a análise da metodologia adotada na presente investigação compreenderá a conceptualização do estudo, em função do problema e objetivos, apresenta-se o modelo conceptual, questões e hipóteses de investigação, instrumento de recolha de dados, população e amostra, a operacionalização das variáveis, procedimentos efetuados e identificação dos métodos e técnicas estatísticas utilizadas. Este é um processo complexo que requiere uma abordagem própria e pormenorizada.

Um estudo científico exige a aplicação de um método que garanta a exatidão dos conhecimentos, isto é, que garanta a aplicação correta do denominado método científico. O método científico segundo Barañano (2004) é um instrumento para o estudo da realidade, formado por um conjunto de procedimentos, através dos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses examinadas. Enquanto os *métodos* se definem como o conjunto de etapas necessárias para alcançar um determinado fim, as *técnicas* são as formas de levar a cabo algum tipo de atividade, por outras palavras, são um conjunto de instrumentos quer de recolha quer do tratamento de dados de investigação considerados úteis para o estudo.

3.1.1 - Tipo de Investigação

Este trabalho é uma investigação de cariz exploratório, correlacional, transversal e descritivo e utiliza uma metodologia de investigação que se desenvolve segundo o método de investigação quantitativo. Visto que, procura trazer novos conhecimentos acerca da possível relação ética, inovação e desempenho organizacional, procura encontrar algum tipo de relação direta e indireta entre as variáveis, procura identificar a opinião da população e verificar se a perceção dos factos está ou não de acordo com a realidade, contribuindo para uma melhor compreensão e

explicitação do tema. O método quantitativo segundo Cox *et al.*, (2003) baseia-se em medidas objetivas que através de fórmulas matemáticas, são passíveis de quantificar. Segundo os autores, este método pode caracterizar-se pela obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, representante de uma população, por meio de um instrumento de investigação.

Na presente investigação o instrumento utilizado para recolha de dados é o inquérito por questionário. Gil (1999:42) define pesquisa como “o processo formal e sistémico do desenvolvimento do método científico”. Herman (1994) define metodologia como (...), um conjunto de diretrizes que orientam a investigação científica. Lima (1995:18) refere que “os métodos devem adaptar-se aos objetivos de investigação e devem ser combinados em função das exigências impostas pela concretização daqueles”. O autor menciona que é indispensável a existência de um grande controlo crítico dos procedimentos metodológicos, tendo em conta as suas possibilidades e limitações, de modo a que os instrumentos de investigação se adaptem à realidade social estudada. Por conseguinte esta investigação pretende seguir uma série de orientações, para dar resposta ao problema identificado e cumprir os objetivos propostos.

Tharenou, Donohee e Cooper (2007) referem quatro tipos de investigação: experimentais ou semi-experimentais; estudos de campo correlacionais; estudos de caso e investigação-ação. Segundo esta classificação a presente investigação é exploratória é, também um estudo de campo correlacional, visto que, é baseado em dados de um inquérito por questionário conduzido numa determinada população ou amostra, em que as relações entre uma ou mais variáveis dependentes e uma ou mais variáveis independentes são analisadas.

A opção por este instrumento de investigação justifica-se por permitir a recolha de informação, junto de um subconjunto mais amplo do universo objeto do estudo, pela operacionalidade, baixo custo e por permitir a recolha de um maior número de respostas num curto espaço de tempo.

Nesta fase, é indispensável um trabalho prévio de levantamento de trabalhos existentes sobre a relação conceitual entre a ética e inovação sua relação e repercussão no desempenho organizacional. Efetuado este trabalho fica-se com a convicção que o conhecimento do tema está em construção permanecendo limitado aos estudos teórico, pois, os estudos empíricos são escassos e pouco concisos e, permanece a ideia, que a ética não é tida e encarada como um fator relevante das estratégias para desenvolver a eficiência dos processos empresariais, como o da inovação e desempenho organizacional.

3.1.2 - Problema e Objetivos

O problema que deu origem a este estudo, teve como pressuposto que a ética empresarial pode ser aplicada a tudo ou quase tudo e é uma forma aplicada da ética que atinge todos os níveis de uma organização e, consiste na aplicação de virtudes, valores, princípios e doutrinas ética, com vista à eficiência e eficácia, para alcançar os objetivos da atividade empresarial. Nesse sentido a

ética empresarial é analisada segundo as suas dimensões: legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão, para melhor responder ao problema que consiste em saber:

“Qual a relação entre a ética e inovação e qual a sua repercussão no desempenho organizacional”. Tendo em conta o objetivo central e dos objetivos específicos:

- i) Analisar se a ética nas suas diversas dimensões, influencia positivamente ou negativamente a inovação empresarial;
- ii) Analisar se a ética nas suas diversas dimensões, influencia positivamente ou negativamente o desempenho organizacional;
- iii) Analisar se a inovação nas suas diversas dimensões, influencia positivamente ou negativamente o desempenho organizacional;

da investigação apresenta-se o modelo conceptual, identificam-se as variáveis e formulam-se as questões e as hipóteses subjacentes.

3.1.3 - Questões e Hipóteses de Investigação

Identificado o problema que deu origem ao presente estudo e os objetivos a atingir, torna-se oportuno apresentar o modelo conceptual ver Figura 19, identificar as variáveis as questões e hipóteses de investigação.

O modelo de análise é composto por “conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si, para em conjunto formarem um quadro de análise coerente” Quivy e Champenhoudt, (1992:151).

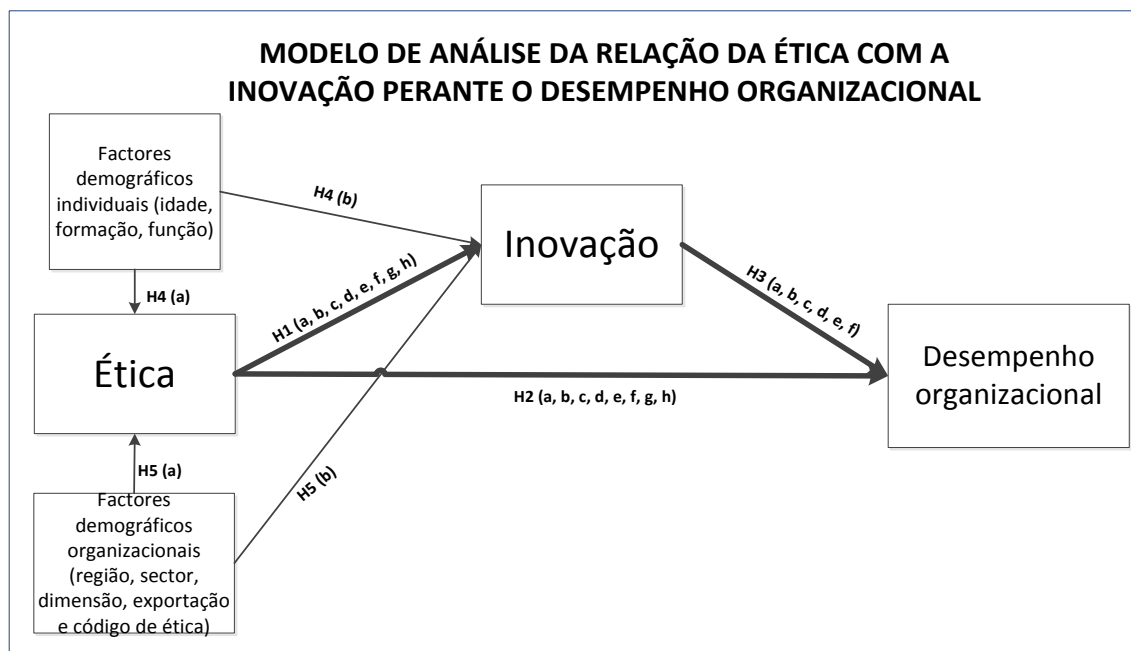


Figura 19 - O modelo de Análise conceptual com as hipóteses

Fonte: Elaboração própria

De um modo geral o modelo apresentado na Figura 19 sugere que a ética nas suas dimensões, exerce influência direta tanto na inovação como no desempenho organizacional. Que o desempenho organizacional será influenciado tanto pela ética como pela inovação. Por último o modelo, também, sugere que tanto a ética como a inovação são influenciadas pelos fatores demográficos individuais e organizacionais da amostra. O que sugere que o meio envolvente as características da empresa e dos seus trabalhadores podem influenciar a adoção da ética e da inovação empresarial.

No desenvolvimento do estudo empírico quantitativo, torna-se indispensável identificar o conjunto de variáveis, especificamente as variáveis dependentes, independentes e variáveis de controlo e o método estatístico aplicado.

O modelo conceptual apresentado na Figura 19 operacionaliza cinco variáveis que se passa a identificar:

- i) Ética
- ii) Inovação
- iii) Desempenho Organizacional
- iv) Fatores demográficos individuais
- v) Fatores demográficos organizacionais

Cada uma das variáveis apresenta um conjunto de dimensões, que do ponto de vista conceptual, e segundo a revisão da literatura efetuada evidenciam suporte para a análise do objetivo principal e dos objetivos específicos. Isto significa que além de se analisar a relação da ética e da inovação de forma absoluta analisa-se, também, de forma individualizada o efeito de cada uma das suas dimensões nas dimensões da inovação e no desempenho organizacional, aumentando a possibilidade de encontrar pontos de correlação.

O modelo conceptual da presente investigação considera, duas variáveis dependentes (o desempenho organizacional e a inovação como preditora) suscetíveis de sofrerem influência da variável independente, (a ética), e duas variáveis de controlo os fatores demográficos individuais e organizacionais suscetíveis de exercerem influência sobre a ética e a inovação.

Os fatores demográficos individuais e organizacionais apresentam-se no modelo como variáveis secundárias, mas mesmo assim com forte possibilidade de exercerem influência na ética e na inovação e, embora a sua influência não interfira no problema em estudo, podem contribuir para valorizar o estudo e suas conclusões. O Quadro 15 identifica as variáveis e as respetivas dimensões consideradas e já referidas.

Quadro 15 - Identificação das variáveis do modelo conceptual

Identificação das Variáveis		
Variável Independente	Ética	Legalidade Humanista Transparência Responsabilidade Valores Cultura organizacional Inovação organizacional Inovação de gestão
Variáveis Dependentes	Inovação	I&D - Inovação tecnológica Inovação de produto Inovação de Processo Inovação organizacional Inovação de Gestão Inovação de Marketing
	Desempenho Organizacional	Desempenho Financeiro, Desempenho Organizacional Desempenho Operacional Desempenho Social
Variáveis de Controlo	Fatores Demográficos Individuais	Idade Formação académica Funções desempenhada
	Fatores Demográficos Organizacionais	Sector de atividade Região Dimensão da empresa Tem ou não código de ética Se exporta % de exportação/ inovação

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o problema e os objetivos do presente estudo, considerou-se que as variáveis e as respetivas dimensões apresentadas no Quadro 15, são as que melhor permite explicar as relações entre a ética, inovação e desempenho organizacional.

3.1.3.1 - Questões de Investigação

O propósito e objetivos definidos nos pontos 1.2 e 1.3 do capítulo I, e a revisão da literatura efetuada no capítulo II deste estudo, levantam algumas questões de investigação relacionadas com a relação entre a ética e a inovação e a repercussão que ambas poderão ter no desempenho das organizações, e às quais se pretende responder ao longo do trabalho. Assim podem apontar-se algumas questões de investigação:

Questão 1 - Existe relação entre a ética e a inovação?

Questão 2 - Existe relação entre a ética e o desempenho organizacional?

Questão 3 - Existe relação entre a inovação e o desempenho organizacional?

Questão 4 - A ética tem maior influência na inovação ou no desempenho organizacional?

Questão 5 - Qual das dimensões da ética (legal, humanista, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) influencia mais a inovação?

Questão 6 - Qual das dimensões da ética (legal, humanista, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) influencia mais o desempenho organizacional?

Questão 7 - Qual das dimensões da inovação (I&D, produto, processo, inovação organizacional, inovação de gestão e inovação de Marketing) influencia mais o desempenho organizacional?

As primeiras quatro questões de investigação focam-se na possibilidade da adoção e implementação da ética empresarial, ter impacto na criação de condições que estimulem o desenvolvimento de atividades inovadoras e o desempenho organizacional. Pretende-se estudar a eventual relação entre ética e inovação que contempla a integração de conceitos comuns a ambas as dimensões e que poderá revelar-se de extrema importância para criar uma cultura de inovação, para promover o crescimento, melhorar a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Estudo cada vez mais necessário e pertinente (Miles *et al.*, 2004; Matzler *et al.*, 2008; Parast e Adams, 2010; Jin e Drozdenko, 2010; Alonso, 2013; Rawwas *et al.*, 2013; Stahl *et al.*, 2014).

As outras três questões de investigação centram-se na possibilidade de existir um efeito sinérgico entre as dimensões da ética, dimensões da inovação e dimensões do desempenho organizacional. Com as respostas a estas questões pretende-se saber se algumas das dimensões da ética, em particular, exercem maior impacto sobre a inovação ou sobre o desempenho organizacional.

A ética, hoje é apontada como uma das principais fontes de crescimento e sustentabilidade organizacional (Termes, 1994; Fernández 1994; Aguilar, 1996; Cortina, 2004, Argandoña, 2004, 2006, 2008; Neves, 2008, Parast e Adams, 2010; Choudhary *et al.*, 2013). Do mesmo modo o desenvolvimento sistemático e sustentado de atividades inovadoras é considerado um dos mais importantes fatores de competitividade económica (Carneiro 2001; Conceição e Ávila, 2001; Silva, 2003; Conceição e Heitor, 2003; Skarzynski, 2008; Gupta, 2008, Isaksson *et al.*, 2010; Morales *et al.*, 2012; Alonso, 2013). Neste sentido, o presente estudo de investigação procura analisar a relação entre a ética e inovação e a sua repercussão no desempenho da organização e concluir se a ética poderá constituir-se como uma “alavanca” na promoção da inovação e desempenho organizacional.

Na tentativa de encontrar respostas a estas questões, observar empiricamente a validade da tese e das relações entre as variáveis previstas no modelo conceptual formulam-se, a seguir, um conjunto de hipóteses, que retratam as relações entre a ética a inovação e o desempenho organizacional. A Figura 19 apresenta o modelo e as respetivas hipóteses a serem desenvolvidas no ponto seguinte.

3.1.3.2 - Hipóteses de Investigação

O modelo de análise Figura 19 compreende um conjunto articulado de hipóteses que, partindo do adequado enquadramento teórico, representam o eixo central da teoria proposta.

A Hipótese Teórica representa a questão principal em relação à qual se pretende encontrar uma resposta ou, pelo menos, algumas respostas mais prováveis. Isto é, pretende-se saber *qual a relação entre a ética e a inovação e qual a repercussão destas no desempenho organizacional*. Para avaliar a sua relevância empírica, é necessário operacionalizá-la por meio da sua decomposição em Hipóteses Básicas que representam as diversas relações entre as variáveis que constituem o modelo.

Estas hipóteses para serem testadas estatisticamente devem ser formalizadas com a afirmação de uma relação objetiva (ou ausência desta) entre duas ou mais variáveis. Qualquer afirmação deve conter em si própria a possibilidade da sua negação (inferência imediata) (Marôco, 2010a).

Estas hipóteses fornecem o roteiro para a investigação empírica destinada a validar ou não a teoria subjacente ao modelo, possibilitam a análise da variável dependente que está interrelacionada com outras variáveis e em constante interação e um melhor conhecimento do problema em estudo. Neste caso, a Hipótese Teórica decompõe-se em 26 Hipóteses Básicas organizadas em quatro grupos: hipóteses relativas à ética (H1 e H2); hipóteses relativas à inovação (H3); hipóteses relativas aos fatores demográficos individuais (H4); e hipóteses relativas a fatores demográficos organizacionais (H5). Graficamente, as Hipóteses Básicas encontram-se evidenciadas na Figura 19 que representa o modelo teórico, tal como apresentado no ponto 2.6.1.

Apesar da sua emergência e pertinência, a ética é muito estudada em termos qualitativos mas pouco em termos quantitativos. Apesar dos desenvolvimentos da ética como disciplina científica, as análises empíricas abrangentes da ética na empresa com o objetivo de melhorar o estado de ética empresarial são raros (Kaptein, 2007). Os estudos que confirmem empiricamente as proposições teóricas da ética são escassos ou mesmo inexistentes (Rego *et al.*, 2006).

As hipóteses relativas à ética (H1 e H2) foram formuladas segundo as suas dimensões e tiveram por base os fundamentos teóricos apresentados na revisão da literatura.

Hoje o exercício pleno da ética empresarial impõe que ela seja implementada em todas as áreas organizacionais e por todos os níveis hierárquicos, como um compromisso permanente, com vista à satisfação dos múltiplos interesses individuais, organizacionais e sociais. Hoje, a ética não pode ser exercida apenas no âmbito legal, o compromisso ético empresarial tem que ser exercido nas suas várias dimensões com vista a respeitar os interesses de todos os *Stakeholders*.

São várias as abordagens teóricas que sustentam os benefícios económicos, legais, humanos, ambientais e sociais da ética nos negócios (Termes, 1994; Aguilar, 1996; Arruda *et al.*, 2001;

Boatright, 2003; Cortina, 2004; Argandoña, 2004, Rego *et al.*, 2006; Neves 2007; Gebler 2007; Rocha, 2010; Pollifroni, 2010; Isaksson *et al.*, 2010; Choudhary *et al.*, 2013; Alonso, 2013).

O cumprimento da lei é considerado o mínimo na implementação da ética empresarial (Melé, 2000; Argandoña, 2004, 2008; Miles *et al.*, 2004; Baucus *et al.*, 2008). Swiatkiewicz (2008) considera a lei como condição necessária, mas insuficiente para uma conduta ética na atividade empresarial. As relações entre a ética e a lei constituem um problema chave da ética empresarial e tem sido estudado por investigadores como (Dunfee, 2001; Aharony e Geva, 2003).

Outra questão que se coloca atualmente é a da humanidade no contexto empresarial (Sen, 2003; Mercier, 2003; Hortal, 2008; Biechitz, 2012). O respeito absoluto ao ser humano deve contemplar todas as relações da empresa, tanto com seus funcionários, como com os demais *stakeholders*. Para Fernández (1994:32), “só uma aposta decidida pela ética na vida das empresas e das organizações pode contribuir para gerar doses crescentes de humanização na vida socioeconómica.

A transparência segundo Tapscott (2003) está a transformar-se num princípio fundamental da empresa, que a conduz à adoção de valores fortes, orientados por um sentido de honestidade e integridade. Como referem Carvalho, Lopes e Reimão (2011) a conduta ética nas organizações também se manifesta na transparência das empresas. A transparência é vista como bem público (Cortina, 2004; Teixeira, 2006).

Outra questão que se coloca às empresas é da RSE que segundo Moreira, (2004) trata das normas de conduta específicas da empresa; diz respeito à racionalidade, ao desempenho e ao comportamento das empresas numa economia de mercado. A ética e a responsabilidade social estão intrinsecamente ligadas (Mercier, 2003; Fernández, 2004; Argandoña, 2007; Parra, 2006; Beurden e Gosling, 2008; Cortina, 2009). A existência de uma relação entre o desempenho económico-financeiro e a RSE continua a ser amplamente debatida no seio da comunidade académica (Valantine e Fleischman, 2008; Marques e Teixeira, 2008; Parast e Adams, 2012).

Os valores e nomeadamente os valores éticos situam-se em todas as esferas nomeadamente na legal, humana, económica, ética, responsabilidade social entre outras.

Pode dizer-se que a época em que se vive é marcada pela redescoberta dos valores e da ética em virtude de ela aparecer de novo como uma necessidade global, vivida individualmente, como uma dimensão indispensável do mundo contemporâneo (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011:241). Segundo Tamayo *et al.*, (2001) os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. O que nos leva a dizer que os valores e a ética estão intrinsecamente e invariavelmente interligados.

A cultura organizacional tem ganho grande importância por se considerar que é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa (Tamayo *et al.*, 2000; Argandoña, 2004; Giligan *et al.*, 2004; Jin e Drozdenko, 2010). Segundo Heineman

(2010:86) a “cultura organizacional é caracterizada por motivar através de valores, normas, incentivos, penalizações e processos transparentes, um comportamento ético nas empresas”.

Combinada a uma sólida estratégia de negócios, a ética na empresa cria um clima organizacional capaz de motivar iniciativas inovadoras e ousadas que são essenciais para obter e manter a excelência nos negócios (Aguilar, 1996).

Para se considerarem válidas, estas abordagens teóricas requerem a confirmação empírica das suas proposições, é por isso necessário que se verifiquem empiricamente. A não validação empírica das proposições de uma teoria, de forma consistente, pode implicar a rejeição ou não validação da teoria. Neste caso é, sujeita a revisões ou é substituída por teorias alternativas mais robustas.

Assim, partindo do pressuposto que a ética e as suas dimensões influenciam diretamente outras variáveis, formulam-se um conjunto de hipóteses que serão testadas empiricamente e que pretendem analisar as relações causais entre as variáveis da ética e inovação e a ética e o desempenho organizacional, isto é, se a ética nas suas diversas dimensões está positivamente relacionada com as dimensões da inovação e do desempenho organizacional.

Os argumentos levam a formular:

Hipótese 1: A ética influencia positivamente a inovação

Que se subdivide em oito hipóteses H1 (a,b,c,d,e,f,g,h) que procuram analisar a relação da ética com a inovação e a influência que cada uma das suas dimensões exerce nas dimensões da inovação.

- | |
|--|
| H1a - A ética na sua dimensão legal influencia positivamente a Inovação; |
| H1b - A ética na sua dimensão humanista influencia positivamente a Inovação; |
| H1c - A ética na sua dimensão transparência influencia positivamente a Inovação; |
| H1d - A ética na sua dimensão responsabilidade influencia positivamente a Inovação; |
| H1e - A ética na sua dimensão valores influencia positivamente a Inovação; |
| H1f - A ética na sua dimensão cultura organizacional influencia positivamente a Inovação; |
| H1g - A ética na sua dimensão inovação organizacional influencia positivamente a Inovação; |
| H1h - A ética na sua dimensão inovação de gestão influencia positivamente a Inovação; |

O teste empírico a estas hipóteses permitirá dar resposta às questões de investigação (nº 1 e 5) e inferir sobre a relação entre ética e inovação.

No atual contexto empresarial o desempenho organizacional enquanto variável dependente, assumiu um papel essencial na estratégia de desenvolvimento das organizações. Na literatura são encontrados vários tipos de medidas de desempenho: o desempenho financeiro (Combs e Ketchen, Knott, Maijor Witteloostuijn e Van, Makadok, Miller e Shamsie e Robins e Wiersema, Russo e Fout) (Newbert, 2008). Matsuno *et al.*, (2002) aponta a quota de mercado a percentagem da venda de novos produtos nas vendas totais e a rentabilidade do investimento. Han *et al.*, (2007) utilizam o lucro e a quota de mercado. Metts (2007) e Fernandes (2012) utilizaram três categorias: o desempenho financeiro, o desempenho operacional e o desempenho organizacional).

No nosso estudo, tendo em consideração as dimensões humanidade e responsabilidade social da variável ética e a dimensão organizacional da variável inovação, considerou-se mais uma categoria o desempenho social.

Considerou-se ser possível utilizar medidas subjetivas, como a percepção dos inquiridos para avaliar a repercussão da ética e da inovação no desempenho organizacional. O desempenho social da organização será, em última análise, a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes, refletindo a boa ou a má prática empresarial que se refletirá, por seu lado, nos resultados financeiros e na própria sustentabilidade da atividade da empresa (Almeida, 2004, 2007, 2010).

Segundo Aguilar (1996) os padrões éticos, estabelecidos pela administração e cultivados em toda a empresa, podem agir para superalimentar o motor do desempenho empresarial e exemplifica com o caso da empresa Dover⁴⁰, que revela importantes inter-relações entre desempenho e ética empresarial. O autor considera, mesmo, que uma atuação ética na condução dos negócios pode ser fonte de lucros. Termes (1994:51) diz-nos que “a ética, a longo prazo, se tornará economicamente rentável”. Neves (2008) refere que a ética se transforma em valor de negócio, que traz vantagens e dá bons lucros. A ética e a inovação exercem um papel fundamental na gestão e desempenho das organizações (Carvalho, Lopes e Reimão, 2011). Corroboram esta opinião (Fernandéz, 2004; Cortina, 2004, 2009; Argandoña, 2004, 2007; Choudhary *et al.*, 2013).

Tendo por base estes pressupostos, formula-se a:

Hipótese 2: A ética influencia positivamente o desempenho organizacional

Que se subdivide em oito hipóteses H2 (a,b,c,d,e,f,g,h), que procuram analisar a influência que as dimensões da ética exercem no desempenho organizacional. Pretende-se avaliar se a ética em

⁴⁰ - Dover Corporation é uma das mais importantes fabricantes de produtos industriaia. No relatório anual da empresa menciona mais de 40 diferentes linhas de produtos, incluindo elevadores, bombas de óleo, equipamento automatizado etc. Os seus lucros aumentaram de 31 milhões em 1976 para 130 milhões de dólares em 1992. Esse sucesso teve por base os altos padrões de conduta ética que contribuíram para o invejável desempenho da empresa, reconhecido pelos administradores e gerentes das unidades operacionais (Aguilar, 1996:16)

geral ou alguma das suas dimensões em particular exerce um efeito positivo no desempenho organizacional. Com este propósito enunciam-se as oito hipóteses.

- H2a - A ética na sua dimensão legal influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2b - A ética na sua dimensão humanista influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2c - A ética na sua dimensão transparência influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2d - A ética na sua dimensão responsabilidade influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2e - A ética na sua dimensão valores influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2f - A ética na sua dimensão cultura organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2g - A ética na sua dimensão inovação organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H2h - A ética na sua dimensão inovação de gestão influencia positivamente o desempenho organizacional;

A análise empírica a estas hipóteses permitirá dar resposta às questões de investigação (nº2 e 6) e inferir sobre a relação entre a ética e o desempenho organizacional.

A validação empírica das hipóteses H1 (a,b,c,d,e,f,g,h) e H2 (a,b,c,d,e,f,g,h) teve por base uma relação unidirecional entre a ética e a inovação e entre a ética e o desempenho organizacional, conforme representado na Figura 20 e Figura 21.

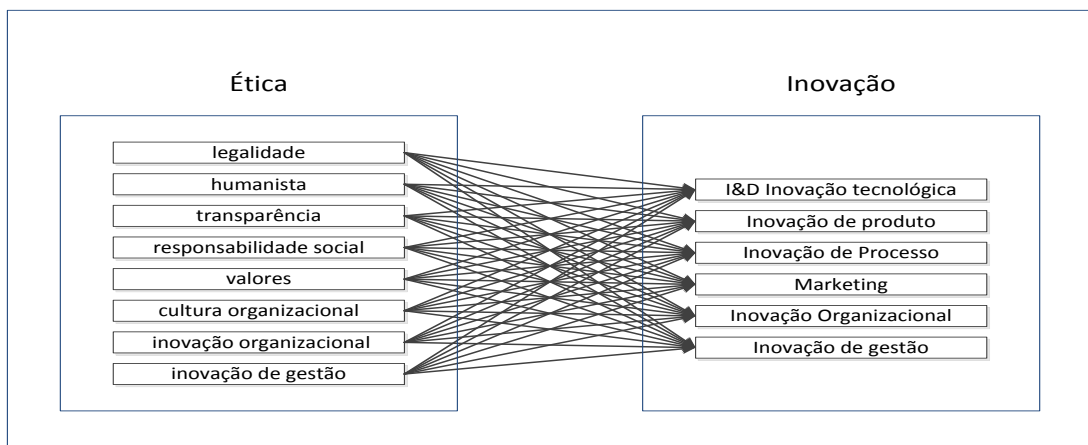


Figura 20 - Relação unidirecional da ética com a inovação H1 (a,b,c,d,e,f,g,h)

Fonte: Adaptado de Fernandes (2012)

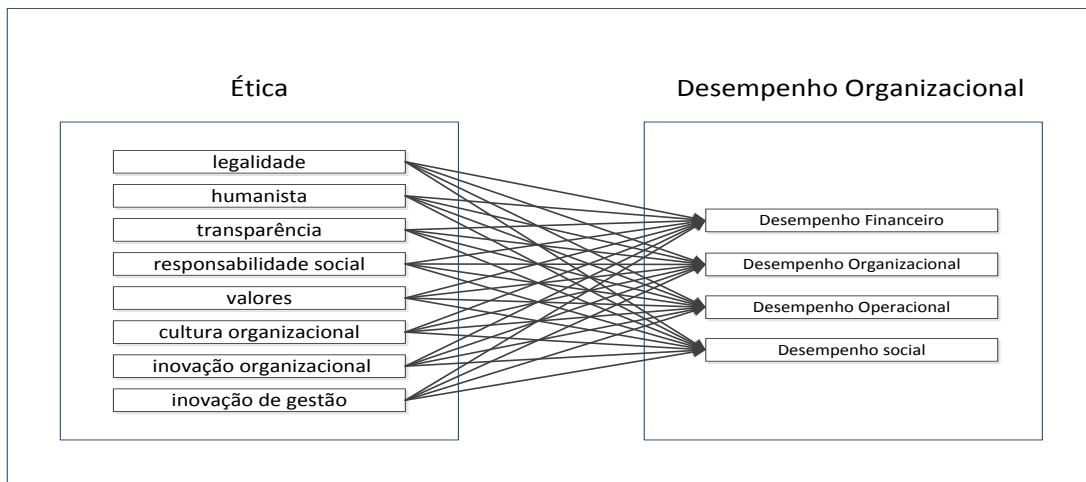


Figura 21 - Relação unidirecional da ética com o desempenho H2 (a,b,c,d,e,f,g,h)

Fonte: Adaptado de Fernandes (2012)

Esta forma de análise permite avaliar individualmente se alguma das dimensões da ética é mais suscetível de exercer influência positiva sobre as variáveis da inovação e do desempenho organizacional e permite responder à questão de investigação nº4.

Além da ética o nosso modelo conceptual apresenta a inovação como variável suscetível de influenciar o desempenho organizacional.

Tidd (2001) e Cho e Pucik (2005) formulam que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas. Segundo Fernandes (2012), embora a relação entre inovação e desempenho esteja conceitualmente estabelecida, esse esforço de comprovação empírica ainda não trouxe resultados conclusivos.

Na literatura a inovação, nas suas diversas dimensões, tem sido utilizada como variável suscetível de influenciar o desempenho organizacional por diversos autores (Lyon *et al.*, 2000; Marques, 2004; Coulthart, 2007; Jin e Drozdenko, 2010). Damanpour (1996) reconhece que a inovação inclui a realização de atividades que visam aumentar o valor e desempenho dos produtos, processos ou procedimentos. O estudo desenvolvido por Pinto (2007), também constata que a inovação ao nível dos procedimentos administrativos, a tecnologia de ponta e a capacidade para produzir produtos diferenciados influenciam o desempenho organizacional. O principal argumento de que a inovação possibilita uma melhoria do desempenho deriva de as inovações responderem eficazmente aos desafios e perigos que as organizações enfrentam no meio onde se inserem (Han *et al.*, 2007).

Para testar as relações causais entre a inovação e o desempenho organizacional, formulam-se:

Hipótese 3: A inovação influencia positivamente o desempenho organizacional

Que se desdobra num conjunto de seis hipóteses H3 (a,b,c,d,e,f) que são testadas empiricamente e que pretendem analisar se a inovação nas suas diversas dimensões está positivamente relacionada com as dimensões do desempenho organizacional.

- H3a - A inovação tecnológica influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H3b - A inovação de produto influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H3a - A inovação de processo influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H3b - A inovação organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H3a - A inovação de gestão influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H3b - A inovação marketing influencia positivamente o desempenho organizacional;

A análise empírica a estas hipóteses permitirá dar resposta às questões de investigação (nº3 e 7) e inferir sobre a relação entre a ética e o desempenho organizacional.

A validação empírica destas hipóteses teve por base uma relação unidirecional entre a inovação e o desempenho organizacional conforme representado na Figura 22.

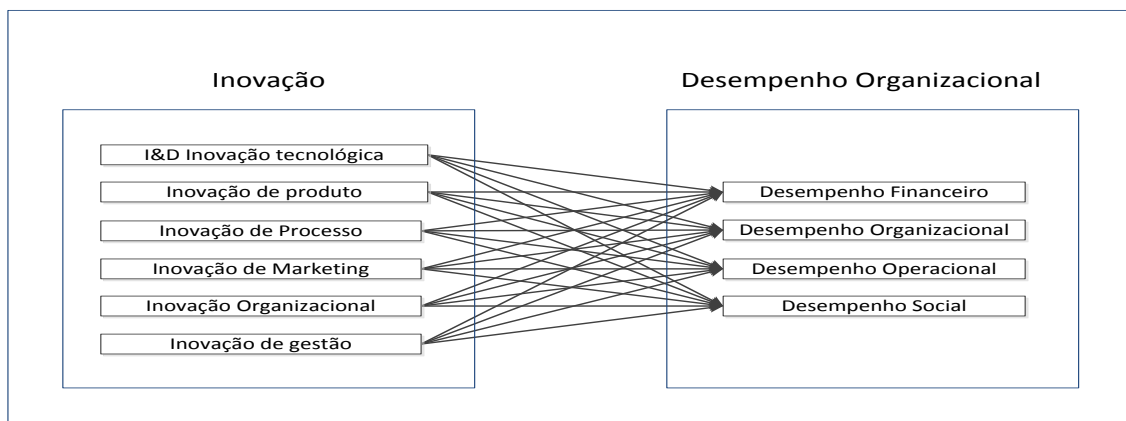


Figura 22 - Relação unidirecional da inovação com o desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Fernandes (2012)

No modelo proposto, as hipóteses relativas a fatores demográficos individuais (H4a,b) e organizacionais (H5a,b) constituem hipóteses de segunda ordem ou de controlo que, embora não estejam diretamente relacionadas com a Hipótese Teórica, podem contribuir para avaliar as motivações da adoção da ética empresarial e da inovação. Ao contrário das anteriores, trata-se de hipóteses exploratórias. A sua verificação empírica não afeta a validade da tese central, embora enriqueça a capacidade explicativa desta investigação relativamente ao fenómeno da adoção da ética empresarial.

O meio envolvente, e a sua influência (as variáveis demográficas organizacionais) têm servido de base a estudos, para avaliar as razões pelas quais se deve desenvolver a ética empresarial (AMA,

2006). De igual modo, o espaço físico e relacional onde a organização está inserida tem servido para analisar fatores promotores da inovação (Sousa, 2011).

As variáveis demográficas individuais (idade, formação acadêmica e funções desempenhadas) têm servido para estudar e apoiar empiricamente a teoria de que estas características poderão ter um impacto positivo na adoção da ética e no desenvolvimento da inovação empresarial. Os estudos realizados por Weeks *et al.*, (1999) são exemplo disso, pois constataram que os indivíduos mais velhos são significativamente mais idealistas e menos relativistas do que os mais jovens.

Contudo, estudos mais recentes, Roozen *et al.*, (2001) e Sankaran e Bui (2003), parecem indicar uma mudança de comportamento, detetando-se uma relação negativa entre idade e boas decisões éticas.

Embora o presente trabalho não contemple, o género (masculino ou feminino), este também tem sido estudado no sentido de perceber a sua influência nas decisões éticas dos indivíduos. Um número elevado de estudos tem procurado explicar a postura ética dos gestores a partir de algumas das suas características individuais como o género (Deshpande, 1997; Elm, Kennedy, & Lawton, 2001; Luthar, McDaniel, Schoeps, & Lincourt, 2001). Vários estudos mostram que as mulheres têm atitudes éticas mais elevadas do que os homens (Dawson, 1997; Weeks *et al.*, 1999; Cohen *et al.*, 2001;). Outros estudos, por outro lado, não mostram qualquer diferença significativa entre decisões éticas de homens e mulheres (Shafer *et al.*, 2001; Hartikainen e Torstila, 2004). O nível de formação académica é outro dos fatores considerados. Os trabalhos de Deshpande (1997) e Elm *et al.*, (2001), sobre o grau de instrução são exemplo disso.

Há estudos que apontam no sentido de o nível de formação académica não estar relacionado com o juízo ético (Serwinek, 1992; Deshpande, 1997; Shafer *et al.*, 2001). Outros estudos, por outro lado, sugerem uma relação positiva entre o nível de formação académica e os julgamentos éticos (Jones e Gautschi, 1988; Razzaque e Hwee, 2002).

O estudo destes fatores é fundamental mas é ainda importante tentar descobrir outros que condicionem os julgamentos ou decisões éticas, como sejam, a função desempenhada, a situação profissional e a estabilidade desse vínculo, o nível de rendimentos auferido e as relações com outros profissionais são alguns exemplos.

No presente trabalho incluem-se a idade, a formação académica e a função desempenhada pelo inquirido. Entre estas características, a área de formação é a única que resulta de uma escolha pessoal, profissionalmente orientada, podendo eventualmente por isso constituir um fator que contribui para a adoção da ética empresarial.

Pretendendo conhecer se as variáveis demográficas individuais (idade, formação e funções desempenhadas) estão positivamente relacionadas com a ética e a inovação, elabora-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: Os fatores demográficos individuais influenciam positivamente a ética e a inovação

Que se desdobra em duas hipóteses.

H4a - As variáveis individuais (idade, formação acadêmica e função desempenhada) influenciam significativamente a adoção da ética na empresa.

H4b - As variáveis individuais (idade, formação acadêmica e função desempenhada) influenciam significativamente a promoção da inovação.

A conduta ética no meio organizacional e os fatores que a influenciam tem motivado muitos estudos e investigações, no sentido de avaliar a sua influência na implementação da ética empresarial. Neste âmbito as características mais estudadas incluem o clima ético da organização (Barntt e Vaicys, 2000; Brower e Shrader, 2000; Frieztsche, 2000; Vardy, 2001; Peterson, 2002), o papel dos códigos de ética (Schwartz, 2001; Farrell, Cobin, & Farrell, 2002; Hoivik, 2002; Singh, 2011) e a estrutura do capital (Brower & Shrader, 2000; Bucar & Hisrich, 2001). Um estudo da Fortune Global mostra que 86% das empresas atualmente têm o seu próprio código de ética de negócio (Singh, 2011). Outro interesse da comunidade científica, tem sido sobre os fatores de ordem cultural e social dos comportamentos éticos e nos sistemas de valores dos gestores, que tem produzido estudos empíricos de crescente profundidade e relevância (Tsui & Windsor, 2001; Robertson *et al.*, 2002;).

Neste sentido e pretendendo conhecer se as variáveis demográficas organizacionais (região, sector de atividade, dimensão, se tem ou não código de ética, se exporta e percentagem de exportação relativa a inovações) estão positivamente relacionadas com a ética e a inovação empresarial, elaboram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5: Os fatores demográficos organizacionais influenciam positivamente a ética e a inovação

Que se desdobra em duas hipóteses:

H5a - As variáveis organizacionais (região, sector de atividade, dimensão, existência de código de ética, e empresa exportadora) influenciam significativamente a adoção da ética na empresa;

H5b - As variáveis organizacionais (região, sector de atividade, dimensão, existência de código de ética e empresa exportadora) influenciam significativamente a promoção da inovação.

Estas variáveis organizacionais são independentes das características específicas de cada negócio. A sua análise pode contribuir para compreender se estes fatores têm ou não influência na motivação e adoção da ética empresarial e na promoção da inovação.

Para dar resposta aos objetivos, questões e hipóteses de investigação aqui enunciados foi necessário construir uma base de dados própria através do desenvolvimento de um questionário e seleção de uma amostra. Para o efeito, apresenta-se de seguida o método de recolha de dados, o processo conducente ao desenho do questionário e respetivo modo de administração e seleção da amostra.

3.1.4 - Método de Recolha de Dados

A recolha de dados é outra etapa fundamental de um trabalho de investigação, requer a seleção de um método adequado ao problema em estudo e a elaboração de um instrumento apropriado que vá ao encontro dos objetivos inicialmente traçados e às características da população. Os dados são informação na forma de informação, ou medidas, ou valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por diversas entidades (Hill e Hill, 2005).

Segundo Freitas *et al.*, (2000) na seleção do instrumento de recolha de dados, deve haver o cuidado de utilizar o melhor elo entre a unidade de análise e os respondentes e ter em conta se a investigação é de corte-transversal ou longitudinal. Assim, neste estudo, para recolher dados relativos a todas as variáveis em estudo, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário com perguntas fechadas e estruturado, administrado por via indireta, enviado em formato eletrónico, via *e-mail*, com o *link* de acesso ao questionário, uma vez que se pretendia obter uma amostra ampla, mantendo o rigor das informações colhidas com os recursos humanos e materiais disponíveis (Fortin, 1999). A opção pela inquirição baseada na *web* deve-se ao facto da popularidade recente desta técnica (inclusive no meio académico) e por ser uma forma fácil e rápida de obtenção de dados (Ilieva, Baron & Healey, 2002). A opção por este instrumento teve em conta o tempo, o baixo custo e ser um meio de garantir uma taxa de respostas aceitáveis para o estudo.

Um inquérito por questionário é um conjunto de questões sobre um problema, previamente elaboradas, para serem respondidas por um determinado sujeito. Para Quivy e Campenhoudt (1998:188), o inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas”. Estas perguntas dizem respeito à situação social, profissional ou familiar dos inquiridos. Reportam-se “às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse dos investigadores.”

Bethlehem (2009) refere que a pergunta de investigação deve ser traduzida por uma série de variáveis que vão ser medidas pela aplicação do questionário. Os valores obtidos nestas variáveis

são utilizados para estimar os parâmetros relevantes em relação à população. Pelo que, a construção do mesmo deve ser revestida com o máximo cuidado, pois tal como refere Chiglione e Matalon (1992) a construção do questionário e a formulação das questões constituem uma fase crucial do desenvolvimento de um inquérito. Qualquer erro, qualquer inépcia, qualquer ambiguidade, repercutir-se-á na totalidade das operações anteriores, até às conclusões finais.

Como os conceitos em estudo (ética, inovação e desempenho organizacional) têm um carácter abrangente e multidisciplinar para serem medidos diretamente, foram definidos a partir de indicadores empíricos com base em respostas observáveis, no caso deste estudo, na forma de itens (questões) relativas a cada uma das variáveis.

O inquérito por questionário permite quantificar uma multiplicidade de dados e seguidamente proceder a diversas análises de correlação, bem como satisfazer a exigência de representatividade dos inquiridos, contudo é uma técnica que traduz alguma relatividade nas respostas e não dá grande ênfase ao meio ambiente envolvente dos indivíduos.

O inquérito por questionário possui vantagens relativamente a outras técnicas mas também limitações como se pode constatar no Quadro 16.

Quadro 16 - Vantagens e desvantagens do questionário

Questionário	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Baixo custo - Permitem recolher informação de um elevado número de respondentes ao mesmo tempo; - Permitem uma rápida recolha de informação; - Maior sistematização dos resultados fornecidos; - Maior facilidade e automatização de análise; - Menos possibilidade de enviesamento pelo inquiridor; - Possibilidade de obter grandes amostras; - Possibilidade de acesso a amostras geograficamente dispersa; - Quantifica uma diversidade de dados e possibilita a análise de correlação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de elaboração e testagem de itens muito moroso; - Rígida ordenação de perguntas; - Possibilidade de respostas superficiais e enviesadas; - Elevada taxa de não respostas; - Não é aplicável a toda a população; - Nem sempre é fácil a interpretação das respostas; - É difícil saber se os inquiridos estão a responder o que sentem ou se respondem de acordo com o que pensam que são as nossas expectativas; - As relações causais são difíceis de demonstrar; - Credibilidade relativa.

Fonte: Elaborado com base na revisão da literatura

Apesar das desvantagens, este método foi utilizado, por ser o mais adequado para se atingir os objetivos a que o presente trabalho pretende dar resposta, porque o estudo do comportamento das empresas na maior parte dos casos não é diretamente observável, implicando que as mesmas sejam diretamente questionadas, através de um conjunto de questões uniformizadas e por permitir descrever mais facilmente as características da população. Por ser uma ferramenta estandardizada, tornando por isso possível a elaboração de afirmações descritivas refinadas

relativamente à população, ser flexível na medida em que permite contemplar uma grande variedade de questões sobre determinado tema, dando assim também maior flexibilidade de análise (Babbie, 1999). A opção fundamentou-se, também, no facto do questionário permitir medir o que a pessoa sabe e pensa sobre um determinado assunto, revelar a experiência realizada e vivida sobre o que está a decorrer em determinado momento. Permite ainda estimar grandezas absolutas, elaborar estimativas das grandezas “relativas”, descrever uma população relativamente a determinada característica e verificar hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis, como é o caso do presente trabalho.

Considerando que no meio organizacional, a maioria das decisões são baseadas não em dados objetivos, mas nas percepções que os decisores têm desses dados, considera-se válida a escolha da ferramenta de recolha de dados. Por outro lado, também, a necessidade de um número significativo de respostas e a dispersão geográfica da amostra, pesou na escolha. A necessidade de que todos os inquiridos respondessem às questões segundo a mesma ordem, optou-se por um formato de questionário estruturado, permitindo o registo das respostas de forma idêntica.

3.1.5 - O Questionário

A construção do questionário desenvolveu-se a partir da revisão da literatura e de outras escalas já existentes, (IPL, 2009; IAPMEI, 2009; AMA, 2006; Vijande e Gonzalés, 2009; CIS, 2008; Metts, 2007; Fernandes, 2012) e estruturou-se em três fases distintas: elaboração do questionário, conceção e configuração do questionário *online* e a sua administração, que se passam a descrever.

O questionário foi elaborado segundo os objetivos do estudo, o modelo conceptual, as suas variáveis e dimensões, fornecer alguma informação adicional relevante para o estudo e, ao mesmo tempo criar uma estrutura organizada e de fácil acessibilidade para gerar uma boa taxa de resposta. As questões foram elaboradas tendo por base a revisão da literatura e foram organizadas segundo as variáveis do modelo e respetivas dimensões.

Na construção do questionário optou-se por um *software* de administração *online* - Questionários do Google DOCS, por questões económicas, de acessibilidade, por permitir a recolha de um número ilimitado de respostas e por satisfazer as necessidades de tratamento das respostas. O recurso ao formato eletrónico na aplicação de questionários tem vindo a ser utilizado em diversas ocasiões pelos investigadores (Dobni, 2008). Segundo Colton e Couvert (2007) esta via apresenta vantagens, permite a disponibilização quase imediata a todos os indivíduos da amostra, mas têm a desvantagem da sua aplicação estar limitada à população com acesso e hábitos de utilização de internet. A conceção do questionário seguiu a estrutura apresentada no Quadro 17 (conforme versão final impressa Anexo D).

Quadro 17 - Formato do questionário

Formato do questionário	
Breve introdução e explicação sobre a natureza e objetivo da investigação e garantia da confidencialidade dos dados.	
1ª Parte	<ul style="list-style-type: none"> - Questões sobre os inquiridos - Questões sobre a empresa/instituição
2ª Parte	<ul style="list-style-type: none"> - Bloco de perguntas sobre a ética, subdividido pelas oito dimensões - Bloco de perguntas sobre a inovação, subdividido pelas seis dimensões - Bloco de perguntas sobre desempenho organizacional, subdividido pelas quatro dimensões

Fonte: Elaboração própria

No cabeçalho do questionário foi feita uma breve explicação sobre a natureza e objetivos da investigação e foi garantido o anonimato e confidencialidade dos dados, no final agradeceu-se o seu preenchimento.

Na primeira parte foram colocadas questões de identificação e caracterização do inquirido como: idade, escolaridade e função desempenhada e informações sobre a empresa/instituição: nome da empresa (opcional); ano de constituição; sector de atividade; descrição da CAE; tipo de sociedade; localização e contacto; número de colaboradores; se a empresa tem ou não código ético documentado; se a empresa exporta e o volume de negócio resultante da inovação em percentagem.

A segunda parte do inquérito por questionário (conforme Anexo D) e Quadro 17 está estruturado em três blocos de questões agrupadas segundo as variáveis do modelo (ética, inovação e desempenho organizacional), as respetivas dimensões, ver Quadro 18, e o objetivo específico de solicitar a perceção, conhecimento e opinião dos inquiridos sobre os aspetos concretos da realidade das suas organizações.

Resultaram num total de 81 perguntas (46 respeitantes à ética, 16 à inovação e 19 ao desempenho organizacional) de resposta fechada, medidas segundo uma escala ordinal de sete pontos, 1 (completamente em desacordo) e 7 (completamente de acordo). Estas escalas também conhecidas por “escalas de avaliação” seguem o formato de Likert (1932).

No Quadro 18 apresentam-se as principais fontes que serviram de fundamento para a elaboração das questões sobre a ética, inovação e desempenho organizacional, apresentadas na segunda parte do questionário.

Quadro 18 - Variáveis, dimensões e fontes da segunda parte do questionário

Variáveis	Dimensões	Fonte
Ética	Legalidade	Melé (2000); Josept (2003); Grant (2002); Dunfe (2001); Alston (2005); Argandoña (2004), 2008); Miles <i>et al.</i> , (2004) Baucus <i>et al.</i> , (2008)
	Humanidade	Fernandéz (1994); Mercier (2003); Moreira (2004); Hortal (2008); Serafim (2004); Paust (2002); Sen (2012), Biechitz (2012)
	Transparência	Tapscott (2003); Cortina (2004); Bessire (2005); Teixeira (2006); Arruda e Halter (2010)
	Responsabilidade	Boatright (2003); Mercier (2003); Moreira (2004); Parra (2006); Almeida (2007), Argandoña (2007); Cortina (2009);
	Valores	Schwartz (1992), Cortina (2001); Argandona (2002, 2004); Mercier (2003); Almeida (2007), Jin e Drozdenko (2010); Rawwab <i>et al.</i> , (2013)
	Cultura organizacional	Schein (1992); Tamayo <i>et al.</i> , (2001); Mercier (2003); Parra (2006); Dolan e Garcia (2006); Briggs e Little (2007); Baucus <i>et al.</i> , (2008); Heineman (2010)
	Inovação organizacional	Godinho (2003); Tidd, Bessant e Pavitt (2003); Jiménez e Valle (2011)
	Inovação de gestão	Simões (1997), Marques (2004)
Inovação	I&D	Godinho (2003), Tidd, Bessant e Pavitt (2003), OECD (1997, 2005)
	I. Produto	Godinho (2003); Silva (2003), Cunha (2007); Martin (2008), Marques (2004), OECD (2005); Alonso (2013); Matzler <i>et al.</i> (2008)
	I. Processo	Conceição e Ávila (2001), Silva (2003), (OECD (1997, 2005); Alonso (2013); Matzler <i>et al.</i> (2008)
	I. organizacional	Godinho (2003), OCDE (2005); Gupta (2008); McAdam <i>et al.</i> (2008); Jiménez e Valle (2011); Morales <i>et al.</i> (2012), Rawwas <i>et al.</i> (2013); Alonso (2013)
	I de gestão	Simões (1997), Tidd <i>et al.</i> (2003); Marques (2004), OECD (2005); McAdam <i>et al.</i> (2008); Alonso (2013)
	I. Marketing	Barata (2004), Kemp <i>et al.</i> , (2003); OECD 2005; Buff e Yorkers (2005); Vem (2008); Rawwas <i>et al.</i> (2013)
Desempenho Organizacional	D. Financeiro	Marques (2004); Santos (2008); Nowbert (2008); Beurden e Gossling (2008); Fernandes (2012)
	D. Organizacional	Marh e Sutton (1997); Marques (2004); Emboli (2010); Fernandes (2012); Morales <i>et al.</i> (2012); Matzler <i>et al.</i> (2008)
	D. Operacional	Marques (2004), Emboli (2010), Fernandes (2012),
	D. Social	Freeman (1994); Marques (2004); Dentchev (2004); Barnett e Salomon (2006); Beurden e Gossling (2008); Marcus (2010); Fernandes (2012)

Fonte: Elaboração própria

Apesar de Hill e Hill (2005) considerarem que no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação, cinco respostas são suficientes. Para evitar a tendência dos inquiridos responderem no meio da escala, e por permitir maior especificação das respostas, optou-se pela escala de sete pontos.

Na elaboração deste tipo de escala teve-se em atenção que cada item devia conter uma única ideia para não confundir o inquirido, o enunciado o mais curto e simples possível. A opção pelas questões fechadas foi por facilitarem o ato de inquirir e o tratamento dos resultados.

A apresentação gráfica e formato do questionário também foi objeto de cuidado especial, pois a aparência descuidada pode levar ao não preenchimento. Seguindo indicações de Bell (1997), concebe-se o questionário com instruções claras de preenchimento, com perguntas espaçadas e quadrados para resposta e formulam-se as perguntas de forma simples.

No final do questionário aparecia um botão “validar”, o inquirido ao premir este botão dava por concluído o seu questionário, o qual era enviado para a base de dados.

Depois de concluído, o questionário foi inicialmente submetido para apreciação a um conjunto de especialistas, docentes universitários da área em investigação, a um especialista em estatística com elevada experiência na elaboração de questionários e análise estatística e a um especialista em língua portuguesa com experiência no ensino e análise de textos académicos. Seguidamente e depois de aprovado por estes especialistas foi submetido a um pré-teste constituído por três inquiridos pertencentes à amostra. Observado o preenchimento e as dificuldades associadas, segundo a comunicação com os inquiridos aperfeiçoou-se a formulação das perguntas, modificaram-se algumas delas e eliminaram-se outras. Assim, considerando a problemática em estudo, os objetivos definidos, as características da população e o tipo de estudo, desta investigação, procedeu-se à construção definitiva do questionário.

Após a conceção do questionário no formato *online*, foi novamente enviado para um grupo de académicos e três inquiridos para verificar a sua operacionalidade e eventuais correções, tendo resultado algumas alterações nas questões formuladas. Depois de todas as retificações o questionário final resultou menos extenso, mais claro para o inquirido e mais consentâneo com os objetivos da investigação.

A recolha de dados ocorreu entre 4 de outubro de 2013 e 22 de janeiro de 2014.

O questionário foi enviado via *e-mail* em formato link, à APEE que o remeteu aos seus associados e diretamente pela investigadora a empresas não associadas num total de 1038. O e-mail foi personalizado, com a informação que a investigadora estava a desenvolver um projeto de doutoramento sobre a “Ética e Inovação, sua relação e repercussão no Desempenho Organizacional” (Anexo D). Como após duas semanas de enviar o *e-mail* a taxa de resposta era relativamente baixa, apenas 72 respostas, foi realizado um *follow-up* através do envio de um novo *e-mail* solicitando, a contribuição da empresa no sentido de responder ao questionário. Sensivelmente após dois meses do envio do primeiro *e-mail*, e porque a taxa de resposta ainda não era suficiente para efetuar o estudo empírico, foi feito novo *follow-up* com o envio de um novo *e-mail*, às empresas que ainda não tinham respondido, solicitando a sua colaboração, reforçando a ideia da dificuldade em efetuar análises estatísticas com o reduzido número de respostas.

No total foram recebidas 221 respostas das quais 18 estavam incompletas, ficando assim a amostra final com 203 questionários preenchidos e válidos.

3.1.6 - População e Amostra

Tendo em conta o objetivo da presente investigação (analisar a relação ética e inovação e sua repercussão no desempenho organizacional) e considerando que a população é “o conjunto de indivíduos, casos ou observações, onde se quer estudar um fenómeno” (Almeida e Freire, 2003:103), considerou-se como **população** todas as empresa, com sede e atividade em Portugal.

Partindo do pressuposto que a ética e a inovação podem ser aplicadas a tudo ou quase tudo, não se impõem qualquer tipo de restrições, relativamente às características das empresas, (género, atividade, dimensão ou localização).

A seleção da amostra é uma etapa importante no estudo empírico, implica definir quem vais fornecer os dados. A recolha de dados é a base de uma investigação empírica (Hill e Hill, 2005). Os resultados obtidos podem ser condicionados pelo tipo de amostra e de grupos considerados na investigação. Os parâmetros estatísticos que se venham a calcular são também influenciados pelo grau de homogeneidade ou heterogeneidade dos grupos nas características avaliadas. Na seleção da amostra, Hill e Hill (2005) sugerem que o investigador escolha um Universo com dimensão suficientemente pequena para poder recolher dados de cada um dos casos do Universo, mas suficientemente grande para poder suportar as análises de dados planeados, ou escolher uma amostra representativa do Universo, utilizando métodos informais de amostragem. A amostra é o “conjunto de situações (indivíduos, casos ou observações) extraídas de uma população” (Almeida e Freire, 2003:103).

Assim, a **amostra** selecionada, para o presente estudo é não probabilística e foi definida segundo critérios de acessibilidade, conveniência, intencional ou julgamento, já que este tipo de amostra permite inquirir os indivíduos que se encontrem mais acessíveis. Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do investigador ou do entrevistador no campo (Mattar,1996:132).

Recorreu-se, então às empresas associadas da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). A escolha teve como pressupostos considerar-se que uma empresa associada à APEE, teria já implementado ou estaria em processo de implementar a ética empresarial, tendo assim um conhecimento abrangente e conciso e uma prática e experiência significativa sobre o tema, podendo contribuir para esclarecer o problema em estudo de forma assertiva. Como as empresas associadas da APEE ainda são em número reduzido (38 empresas e 56 indivíduos), consideraram-se também, 2000 empresas listadas num diretório de empresas portuguesas⁴¹, e selecionadas por conveniência para que se pudesse obter uma amostra significativa e representativa, da população global, que permitisse efetuar o estudo.

⁴¹ - <http://www.infoempresas.com.pt/>;

Como na recolha de dados foi decidido que a abordagem às empresas objeto deste estudo seria através de contacto via *e-mail*, a população inicial foi reduzida substancialmente pelas seguintes razões:

- 1- Porque pretendia-se incluir na amostra empresas que já tivessem implementado ou em vias de implementação da ética empresarial, e estas representam um reduzidíssimo número da população;
- 2- Pela grande escassez de contactos de e-mail.

Assim a população inicial foi reduzida para 1038 empresas, de todos os sectores de atividade, dimensões e localizações, às quais foi enviado um e-mail personalizado com o link de acesso ao questionário.

Ao construir-se uma amostra está-se a seleccionar uma parte da população com a finalidade de permitir inferir acerca do seu conjunto. Para tal como nos refere Ferreira (1986:186), “a amostra deve ser suficientemente grande para permitir a análise multivariada com a desagregação das categorias que se deseje”. Nicholson (2002) refere que quando uma amostra é muito pequena, podem surgir dificuldades, devido à generalização de eventuais diferenças encontradas. Já Ghiglione e Matalon, (1992:64), referem que “quando se aumenta a dimensão da amostra tem-se mais possibilidades de descobrir relações, mesmo ténues”. Na maior parte das situações, o investigador procura analisar os dados da amostra, tirar conclusões e generaliza-las para o universo (Hill e Hill, 2005).

O tamanho da amostra deve ser estabelecido considerando alguns aspetos: se o universo é finito ou infinito; o nível de confiança estabelecido (usualmente 95%) e o erro permitido (normalmente não superior a 5%) e a proporção em que a característica foco da investigação se manifesta na população (Freitas *et al.*, 2000).

Como de todos os *e-mail* enviados 286 foram devolvidos pelo sistema, portanto considerados como não entregues. O total de respostas ao questionário obtido foi de 221, após verificação dos dados em falta (*missing values*) e atípicos (*outliers*), foram eliminadas 18 respostas, ficando a amostra com 203 respostas para análise. O que representa uma taxa de resposta de 26,99% (203/(1038-286)).

Apesar do baixo nível de resposta, esta taxa é considerada satisfatória pelas seguintes razões: i) A APEE, aquando do contacto para colaborar no envio do questionário aos seus associados, alertou a investigadora para o elevado número deste tipo de solicitações e para a baixa taxa de respostas por parte das empresas. Este é um problema associado às investigações ao nível organizacional, muitas solicitações à participação em investigações e pouca disponibilidade em termos de tempo por parte das empresas (algumas empresas responderam a agradecer o contacto e louvar a iniciativa, mas por questões organizacionais não lhes era possível responderem a todas as solicitações; ii) pela sensibilidade e confidencialidade da informação solicitada (a investigadora foi contactado, via *e-mail*, por algumas empresas a justificarem a sua

não participação por este facto, outros porque não tinham informação suficiente para responder); e, iii) comparando com a taxa de resposta obtida em outros estudos (Matzler *et al.*, (2008), 32,6%; Morales *et al.*, (2012), 17,43%; Rawwas *et al.*, (2013), 25% é bastante aceitável.

No Quadro 19 sintetizam-se as principais características da amostra.

Quadro 19 - Principais características da amostra

Unidade de análise	Empresa
Área Geográfica	Portugal Continental
Sector de Atividade	Todos os sectores de atividade
Dimensão da empresa	Micro, pequena, média e grande empresa
Seleção de empresa	Associada APEE, conveniência, por contacto de e-mail
Recolha de dados	Inquérito por questionário, fechado, estruturado
Data de realização do inquérito	De 4 de outubro de 2013 a 22 de Janeiro de 2014
Dimensão da amostra	203
Taxa de Resposta	1.038 Questionários enviados 286 Questionários deram erro de sistema (dados não entregues) 221 Questionários respondidos, 203 válidos Taxa de resposta 26,99%

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados obtidos

Para conhecer em pormenor as principais características das empresas da amostra, no ponto seguinte apresenta-se a análise descritiva da amostra com a caracterização dos respondentes e da empresa.

3.1.7 - Análise Exploratória dos Dados

A análise exploratória de dados, de acordo com Marôco (2010a), tem dois objetivos principais: i) a exploração de dados para descobrir ou identificar os aspetos e padrões de maior interesse; e ii) a representação dos dados de maneira a destacar ou chamar a atenção para esses aspetos ou padrões.

A análise exploratória dos dados foi feita em duas etapas, na primeira utilizou-se a estatística descritiva para descrever a amostra, e na segunda utilizou-se a estatística inferencial para estudar a amostra e tirar conclusões sobre a população. A segunda etapa desenvolve-se no capítulo IV.

“A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” (Reis, 1996:15). Huot (2002:60) define estatística descritiva como “o conjunto das técnicas e regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação”.

Na primeira etapa, os procedimentos estatísticos utilizados ao longo da análise empírica envolvem a estatística descritiva univariada para caracterização de cada variável isoladamente e a estatística descritiva bivariada, para estabelecer relações entre duas variáveis (Bethlehem, 2009), por exemplo, a relação entre a idade, dimensão, região ou o sector de atividade da empresa e a existência de código de ética.

O método univariado foi utilizado para descrever as características das variáveis demográficas individuais e organizacionais da amostra do estudo e envolveu a determinação das medidas de tendência central e dispersão: média, desvio padrão, amplitude e variância, os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos em valores absolutos e em valores percentuais.

O método bivariado foi utilizado para conhecer as variáveis e as relações que se estabelecem entre elas, através do recurso a tabelas de contingência (*crosstables*) e a medidas de associação ou de correlação entre as variáveis através do coeficiente de correlação. Os resultados são apresentados em quadros que evidenciam os cruzamentos entre as variáveis e em figuras que ilustram as relações estabelecidas entre elas.

As análises univariadas servem para descrever e caracterizar a amostra e, por extensão, a população da qual foi extraída (Freitas *et al.*, 2000). De acordo com Hair *et al.*, (2010) a análise estatística bivariada é muito útil porque permite o conhecimento das inter-relações entre as variáveis, auxilia a especificação e refinamento do modelo multivariado e proporciona uma perspectiva para a interpretação dos resultados.

3.1.8 - Análise Descritiva da Amostra

As empresas que fazem parte da amostra objeto de estudo, foram selecionadas de uma população constituída pelas empresas associadas na APEE e não associadas, de todos os sectores de atividade, de diferentes dimensões e localizações e todas a desenvolverem a sua atividade em Portugal.

A base de dados solicitada no inquérito por questionário cobriu dois tipos de variáveis: as variáveis demográficas individuais, respeitantes ao inquirido e as variáveis demográficas organizacionais.

Nas primeiras a informação solicitada foi (idade, escolaridade e a função desempenhada). Nas segundas a informação solicitada da unidade de análise foi, (nome da empresa, como resposta opcional; ano de constituição, sector de atividade, atividade económica principal e sua descrição, forma jurídica de sociedade, morada, incluindo código postal e localidade postal; telefone; Distrito e Concelho da sede da empresa; número de colaboradores; se a empresa tem ou não código de ética documentado, se a empresa exporta ou não, percentagem de exportação e volume de negócio resultante da inovação em percentagem. Destas, três variáveis apresentam baixas taxas de resposta (telefone, volume de exportação e volume de negócios resultantes da inovação em percentagem).

A análise iniciou-se com a averiguação de *outliers* e de *missing values* (Hair *et al.*, 2010). Em relação aos primeiros, não foram encontradas observações com características de tal forma distintas das restantes que justificasse serem consideradas *outliers*. No que concerne aos *missing values*, apenas existem alguns valores em falta na primeira secção do questionário - características do respondente e da empresa, considerados não significativos para o estudo.

Com o objetivo de conhecer em pormenor as características das variáveis demográficas da amostra, efetua-se a análise descritiva, sintetizam-se e apresentam-se os dados relativos aos respondentes e às empresas. Os resultados são apresentados segundo os valores das médias e desvio padrão em tabelas e gráficos, de forma a organizar e dar uma imagem visual dos dados e evidenciar as características das variáveis da amostra.

3.1.8.1 - Caracterização dos Respondentes

A informação recolhida, da variável demográfica individual inclui (idade, escolaridade e função desempenhada) relativa ao respondente.

Em termos etários, das 203 respostas consideradas para o estudo empírico, as idades dos inquiridos variam entre os 23 e os 73 anos. Os respondentes tinham uma idade média de $41,8 \pm DP 9,2$ anos.

Relativamente à escolaridade, constata-se que 58,7% possuíam formação ao nível da licenciatura, 18,4% tinham mestrado, 3,0% tinham doutoramento, 18,4% o ensino secundário e 1,5% possuíam o nível preparatório, conforme representado na Figura 23.

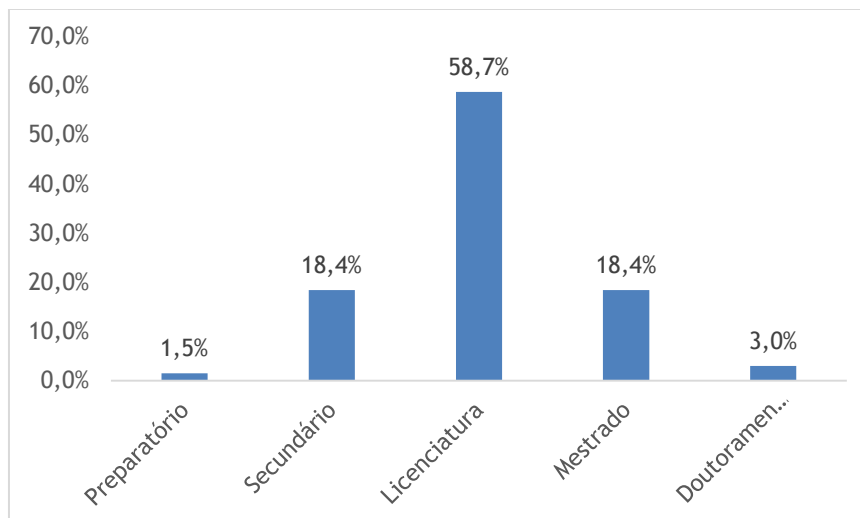


Figura 23 - Caracterização dos inquiridos segundo o nível de escolaridade

Fonte: Elaborado a partir dos dados recolhidos da investigação

Na Figura 24 apresenta-se a distribuição dos inquiridos segundo o cargo que desempenhavam na empresa. Constata-se que 41% desempenhavam cargos de gestão, administração ou direção e os restantes 59% executavam outros cargos.

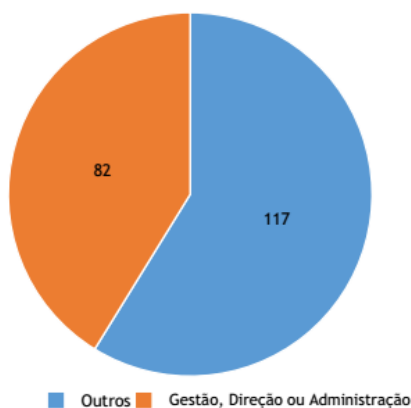


Figura 24 - Caracterização dos inquiridos segundo o cargo desempenhado

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na investigação

3.1.8.2 - Caracterização das Empresas

A informação recolhida relativamente à variável demográfica organizacional, correspondente à unidade de análise, inclui as seguintes informações (nome da empresa, como resposta opcional; ano de constituição, sector de atividade, atividade económica principal e sua descrição, forma jurídica da sociedade, morada, incluindo código postal e localidade postal; telefone; Distrito e Concelho da sede da empresa; número de colaboradores; se a empresa tem ou não código de ética documentado, se a empresa exporta ou não, percentagem de exportação e volume de negócio resultante da inovação em percentagem).

Relativamente à idade das empresas, constata-se que a idade média varia entre $38,2 \pm DP 42,4$ anos, tendo a mais recente um ano e a mais antiga 186 anos.

Em termos de idade das empresas, verifica-se uma frequência relativa com maior predominância de empresas com idade compreendida entre 16 e 35 anos (36,95%), seguida de empresas com idade compreendida entre 6 e 15 anos (16,26%) e empresas com idades superiores a 71 anos (11,33%) seguida de empresas com idades compreendidas entre 36 e 70 anos (9,85%). Com menor representatividade, e como se pode verificar pelo Quadro 20, encontram-se as empresas com menos de 5 anos (5,42%). (20,20%) das empresas não responderam.

Quadro 20 - Idade das empresas

Idade das empresas	Frequências	% Empresas	% Acumulado
Igual ou inferior a 5 anos	11	5,42%	5,42%
Entre 6 a 15 anos	33	16,26%	21,67%
Entre 16 a 35 anos	75	36,95%	58,62%
Entre 36 a 70 anos	20	9,85%	68,47%
Mais que 71 anos	23	11,33%	79,80%
Não respondeu	41	20,20%	100,00%
Total	203	100,00%	

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na investigação

Na Figura 25 apresenta-se a caracterização das empresas segundo a atividade económica, constando-se que 62% eram de serviços, 10% de comércio, 14% do sector industrial, 4% tinham duas atividades, comércio e indústria, 5% comércio e serviços, 1% tinham as três atividades Industria, comércio e serviços e 4% não responderam.

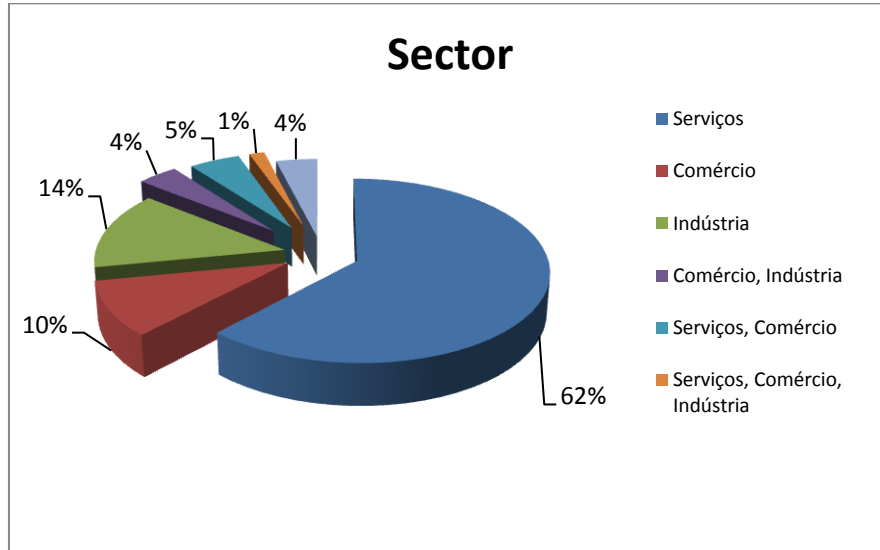


Figura 25 - Caracterização da empresa segundo a atividade económica

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na investigação

Quanto à forma jurídica das empresas, apresenta-se a caracterização na Figura 26, constata-se que 41% eram sociedades anónimas, 30% sociedades limitadas (Lda.), 7% empresas públicas, 3% em nome individual, 14% responderam que eram de outro tipo e 5% não responderam.

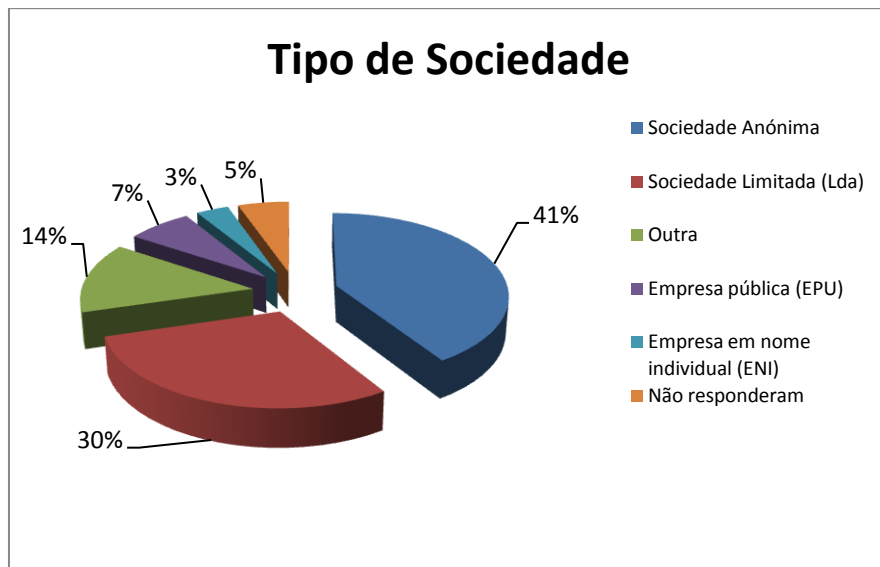


Figura 26 - Caracterização das empresas por forma jurídica

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na investigação

A classificação da dimensão das empresas segundo o número de trabalhadores seguiu o critério europeu de classificação de empresas Quadro 21. O número de colaboradores da amostra variava entre 1 trabalhador e 42.000 trabalhadores.

Quadro 21 - Classificação da dimensão das empresas segundo o número de trabalhadores

Classificação das empresas segundo o nº de trabalhadores	
Tipo de empresas	Nº de Trabalhadores
- Micro empresas	(1 a 9)
- Pequenas empresas	(10 a 49)
- Médias empresas	(50 a 249)
- Grandes empresas	(> a 250)

Fonte: IAPMEI

Na Figura 27, constata-se que 24% das empresas da amostra eram micro-empresas, 19% eram pequenas empresas, 19% eram médias empresas, 26% eram grandes empresas e 12% não responderam.

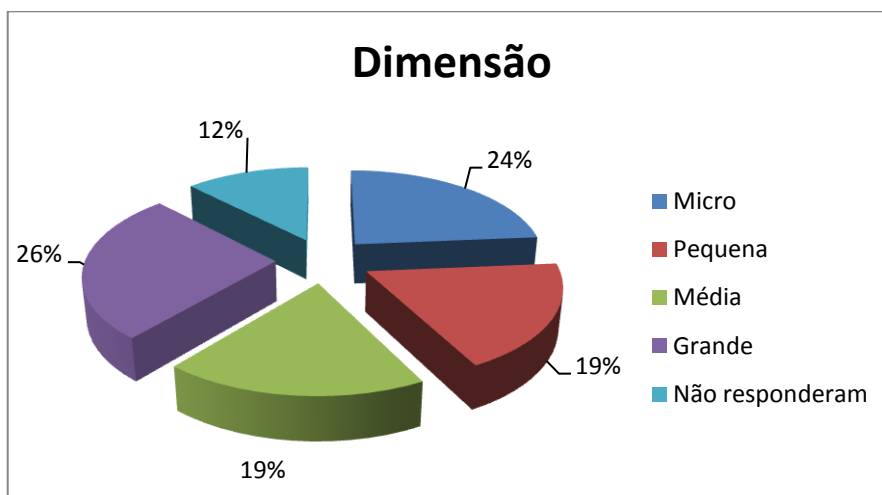


Figura 27 - Caracterização da dimensão das empresas por número de trabalhadores

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Na Figura 28 observa-se a caracterização das empresas segundo a existência de um código de ética documentado, constatando-se que 48% possuíam um código de ética enquanto 52% não tinham um código de ética documentado.

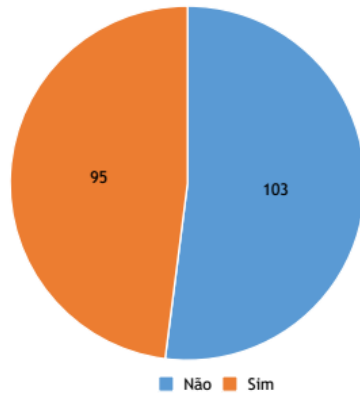
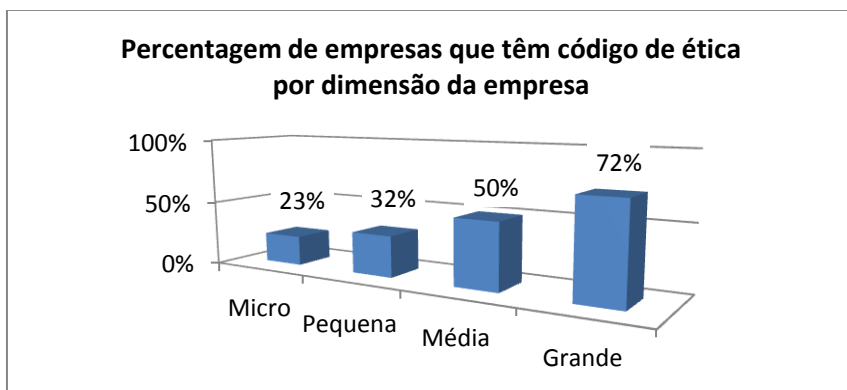
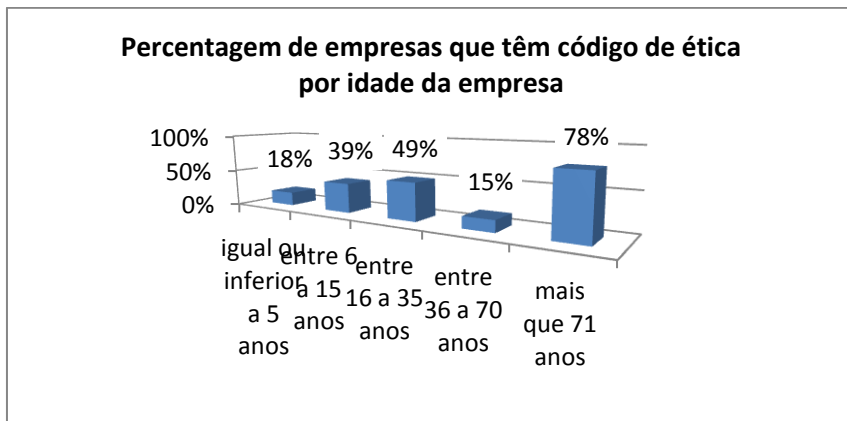


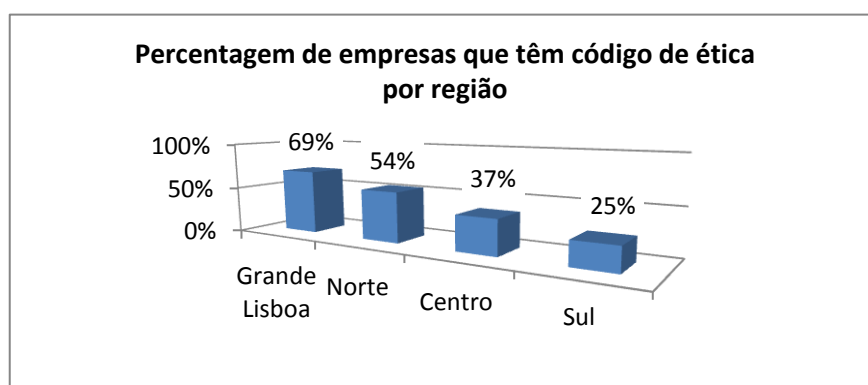
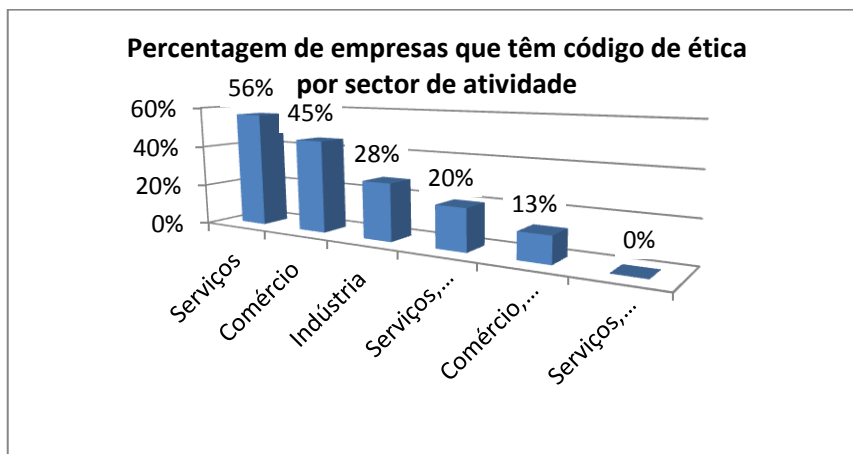
Figura 28 - Classificação das empresas segundo a existência ou não de código de ética

Fonte: Elaborado a partir dos dados na investigação

Embora a existência de um código de ética documentado, transmita a mensagem de que a empresa tem um compromisso com o comportamento ético (Kaptein e Dalen, 2000), só por si a existência de um código de ética não é garantia que a empresa tenha implementado a ética empresarial. Face aos resultados obtidos, pode dizer-se que as empresas começam a despertar para a questão da ética empresarial, começando a evidenciar interesse por instrumentos que visam a sua implementação.

Nas quatro ilustrações seguintes apresenta-se a análise da existência de código de ética segundo a idade, dimensão, sector de atividade e localização da empresa.





Analisando as ilustrações pode-se constatar que 78% das empresas com mais de 71 anos tem código de ética. Quanto à dimensão, 72% das grandes e 50% das médias empresas têm código de ética. Analisando a existência de código de ética e o sector de atividade, pode-se constatar que as empresas de serviços são as que possuem maior percentagem de códigos de ética 56%, seguidas das empresas de comércio 45% e das indústrias 28%. Relativamente à localização, 69% das empresas da grande lisboa possuem código de ética, seguidas das empresas situadas na região norte 54%.

A Figura 29 apresenta a caracterização das empresas segundo a existência de exportações. Constata-se que 34% exportavam e as restantes 66% não possuíam qualquer volume de negócios resultante das exportações. Em termos percentuais as empresas que exportam em média exportavam 37,2% \pm DP. 34,7% variando esta proporção entre 1% e 98%.

Relativamente ao volume de negócios resultante da atividade inovadora, as empresas referiram que em média 23,0% \pm DP.27,3% dos resultados da empresa eram originários das inovações, variando esta percentagem entre 1% e 100%.

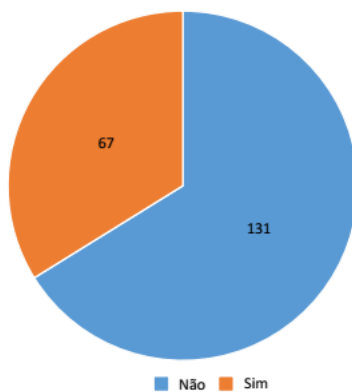


Figura 29 - Caracterização das empresas segundo a existência de exportações

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na investigação

Feita a análise e descrição da amostra, no ponto seguinte, é feita a validação empírica das medidas enunciadas para os construtos do modelo teórico, através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), e testado o modelo proposto nesta investigação através de regressões lineares múltiplas e da Análise de Equações Estruturais (AEE).

Capítulo IV - ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na validação do instrumento de investigação, a validação dos construtos utilizados no modelo estrutural proposto, a análise de regressões lineares múltiplas e a análise das equações estruturais das relações proposta no respetivo modelo, que compreende a estimação do modelo de equações estruturais, especificação do modelo estrutural, análise da relação entre os construtos, teste das hipóteses e determinação da validade do modelo estrutural. Os procedimentos estatísticos e a análise dos resultados seguem as recomendações de Chin (1998); Hulland (1999); Pestana e Gageiro (2003); Hill e Hill (2005); Leohlin (2004); Schumacker e Lomax (2004); Kline (2005); Bethlehem (2009); Garson (2010); Barroso *et al.*, 2010; Byrne (2010); Hair *et al.*, (2010); Hair *et al.*, (2011) e Marôco (2010a).

4.1- ANÁLISE DE DADOS

Alguns conceitos das ciências sociais e humanas são controversos, sendo frequentemente chamados de variáveis latentes porque não podem ser observados de forma direta. Embora as variáveis latentes não sejam observadas diretamente, seus efeitos podem aparecer em variáveis manifestas.

Este trabalho utilizou escalas baseadas na literatura, constituídas por itens que avaliam os seguintes construtos: (1) Ética; (2) Inovação; e (3) Desempenho Organizacional. Na sua análise utilizam-se técnicas de análise fatorial, modelos de regressão linear múltipla e equações estruturais.

A análise fatorial é uma técnica de modelação linear geral, cujo objetivo consiste em identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes⁴² (fatores ou construtos) que explicam a estrutura correlacional observada entre um conjunto de variáveis manifestas (itens). É uma técnica que permite investigar a dependência de um conjunto de variáveis manifestas em relação a um número menor de variáveis latentes. Trata-se de uma técnica de análise estatística multivariada criada para identificar estruturas em conjuntos de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2010),

⁴² Uma variável latente (ou construto latente) é um conceito hipotético e não observado que pode ser representado por variáveis observadas ou mensuráveis. É medida indirectamente reflectindo a consistência entre múltiplas variáveis mensuráveis, também designadas de variáveis manifestas ou indicadores, que são obtidas através de diversos métodos de recolha de dados (ex., inquéritos, testes, métodos de observação) (Hair *et al.*, 2010).

explicitando a inter-relação entre as variáveis com o objetivo de identificar novas variáveis (fatores) e estabelecer dimensões. Os modos mais comuns de análise fatorial são os exames das relações entre itens ou variáveis e das relações entre pessoas ou observações.

Podem classificar-se em dois tipos, de acordo com a inexistência (Análise Fatorial Exploratória - AFE) ou existência (Análise Fatorial Confirmatória - AFC) de hipóteses sobre a estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis manifestas (Marôco, 2010a).

Neste capítulo desenvolve-se a estatística inferencial (modelação de dados) da amostra em duas etapas. Na primeira é feita a validação empírica das medidas enunciadas para os três construtos (ética, inovação e desempenho organizacional) do modelo teórico. A técnica utilizada para avaliar a qualidade global do ajustamento a fiabilidade e a validade do instrumento de investigação foi a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tendo sido utilizadas várias medidas: fiabilidade compósita, validade fatorial, validade convergente (VEM), Alfa de Crombach e validade discriminante.

Na segunda etapa com o objetivo de responder às questões e testar dados, hipóteses e as relações hipotizadas no modelo proposto nesta investigação, recorreu-se a modelos de regressão linear múltipla e à Análise de Equações Estruturais (AEE) (*structural equation modeling* - SEM) (Fornell e Larcker, 1981; Schumacker e Lomax, 2004; Kline, 2005), estimadas através do método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS) (Barroso *et al.*, 2010).

No tratamento estatístico dos dados para a estimação dos modelos de regressão linear múltipla utilizou-se o *software* IBM SPSS versão 22.0 (IBM Corporation, New York, USA). Para a avaliação da validade dos construtos, estimação dos modelos estruturais e avaliação das respetivas hipóteses, foi utilizado o *software* SmartPLS 2.0 (Christian Ringle, Sven Wende e Alexander Will, Germany), com estimação através do método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS), uma vez que a dimensão da amostra ($n = 203$) era reduzida para efetuar a estimação pelos modelos baseados na covariância, e os resultados através do método PLS são mais robustos, com menos problemas de identificação, em amostras de menores dimensões (Barroso *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2011).

A opção pela utilização do método PLS também se deveu ao fato de existirem dois fatores alusivos ao construto Inovação (Inovação no Produto e Inovação no Processo), construídos por um único item, que são potenciadores de problemas de identificação nos modelos baseados na covariância (Hair *et al.*, 2010).

Uma vez que não existem medidas de bondade de ajuste global adequadas para os modelos estimados com PLS como nas metodologias de equações estruturais baseadas nas covariâncias, os modelos estruturais estimados por PLS são avaliados através da análise dos valores do coeficiente de determinação (R^2) para os construtos endógenos (Hair *et al.*, 2011; Hulland, 1999).

Na estimação dos modelos estruturais, para determinação das estatísticas *t* e respetiva significância estatística, recorreu-se à metodologia de *bootstrapping* (para compensar desvios de normalidade) com 1000 réplicas de amostras constituídas 120 casos.

4.1.1 - Validação do Instrumento de Investigação

O sucesso de qualquer investigação depende da utilização de métodos de amostragem e de validação do instrumento de investigação apropriados. Conforme Hair *et al.*, (2010) a validade de cada construto deve ser examinado antes do exame da validade do modelo estrutural completo.

A avaliação da qualidade da investigação e dos dados recolhidos, através da quantificação da precisão de medição dos conceitos definidos, torna-se de extrema importância (Churchill, 1979). Assim, é necessário analisar a confiabilidade, validade e fiabilidade dos indicadores usados na representação e medição dos conceitos teóricos. Para que uma medida tenha validade ela precisa ter confiabilidade. Uma escala é tida como fidedigna quando produz consistentemente os mesmos resultados, uma vez aplicada à mesma amostra (Gil, 1999).

A análise da qualidade de ajustamento dos modelos de medida seguiu os procedimentos baseados nas recomendações de Churchill (1979). Recorreu-se à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que possibilita avaliar a qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida (validade do construto) (Hair *et al.*, 2010).

A **validade** de construto é o objetivo mais importante quando se avalia uma medida. Fornece uma verdade aproximada sobre se a operacionalização de uma medida reflete ou não, de modo exato o seu construto, isto é, estabelece o grau no qual as inferências podem legitimamente ser feitas a partir da operacionalização de medidas para representar o construto teórico (Gallagher *et al.*, 2008). A validade é a extensão pela qual um conjunto de itens refletem, de facto, o construto teórico latente que pretendem medir (Hair *et al.*, 2010). A validade é a propriedade do instrumento ou escala de medida que avalia se esta mede e é a operacionalização do construto latente que, realmente, se pretende avaliar. A validade de uma medição refere-se a quanto o processo de medição está isento, simultaneamente, a erros amostrais (tamanho e processo de seleção da amostra) e de erros não amostrais (não-respostas). A confiabilidade de uma medição refere-se a quanto o processo está isento apenas de erros amostrais. A validade pode avaliar três componentes: conteúdo, construto e o critério. A validade de construto é determinada, por sua vez, pela fiabilidade, validade fatorial, validade convergente e validade discriminante (Freitas *et al.*, 2000, Marôco, 2010a).

Como não há um único teste que melhor avalie a qualidade do modelo, são utilizadas várias medidas para avaliar a qualidade de ajustamento.

A **fiabilidade** reflete a consistência de medida, isto é, se o grau pelo qual o conjunto de indicadores de uma variável latente é internamente consistente (Hair *et al.*, 2010). A fiabilidade de um instrumento refere-se à propriedade de consistência e reprodutividade da medida. Um

instrumento diz-se “fiável” se mede, de forma consistente e reprodutível, uma determinada característica ou fator de interesse. Uma das medidas mais utilizadas para avaliar a fiabilidade, ou consistência interna, é o Alfa Cronbach. Contudo a validade desta medida tem sido questionada (Marôco e Garcia-Marques, 2006), vários autores têm sugerido medidas alternativas.

Uma medida de fiabilidade, facilmente calculável a partir dos resultados da AFC, particularmente apropriada para a Análise Fatorial, é a fiabilidade compósita (FC).

A **Fiabilidade Compósita (FC)** estima a consistência interna dos itens reflexivos do fator ou construto. Marôco (2010a) refere que os valores da FC variam entre 0 e 1, (em que estes itens são consistentemente, manifestações do fator latente) devendo, de uma forma geral, considera-se $FC \geq 0.7$ como indicador de fiabilidade apropriada para cada fator ou construto, ainda que, para investigações exploratórias valores abaixo de 0.7 possam ser aceitáveis (Hair *et al.*, 2010). Como indicadores de fiabilidade utiliza-se a fiabilidade individual dos itens e a fiabilidade compósita (FC) de cada fator. Esta fiabilidade individual dos itens é dada pela fração da variância dessa variável que é explicada pelo fator latente.

A **validade fatorial** ocorre quando a especificação dos itens de um determinado construto é correta e, geralmente é avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados (ver Anexo A,B e C). Os pesos fatoriais indicam o grau de correlação existente entre cada item e o respetivo construto latente e, normalmente apresentam-se estandardizados para possibilitar interpretações comparativas da importância de cada item no respetivo construto (Schumacker & Lomax, 2004). Elevados pesos fatoriais num fator indicam que os itens convergem num ponto comum, o construto latente, indicando elevada validade fatorial. É usual assumir que se os pesos fatoriais de todos os itens são superiores ou iguais a 0.5, o fator apresenta validade fatorial (Marôco, 2010a). Idealmente deviam ser iguais ou superiores a 0.7 (Hair *et al.*, 2010).

A **validade convergente** permite verificar se os indicadores (itens) de um fator estão fortemente relacionados com esse fator. Essa validade é calculada para cada fator dentro de uma escala com vários fatores. Marôco (2010a) propõe a medição da validade convergente através da variância extraída média (VEM) pelo fator, considerando-se que os valores de VEM para cada fator devem ser $VEM_j \geq 0.5$ (Hair *et al.*, 2010).

A **validade discriminante** permite averiguar se diferentes fatores medem, realmente, construtos diferentes, se os fatores são suficientemente distintos. No contexto de AEE, avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, isto é, os fatores, definidos por cada conjunto de itens, são distintos (Marôco, 2010a). Segundo o autor a validade discriminante pode ser demonstrada, por meio da verificação se as VEM dos fatores são superiores ou iguais ao quadrado da correlação entre os mesmos.

Face às várias medidas para avaliar a qualidade de ajustamento do modelo, apresenta-se de forma reduzida, as medidas de ajustamento citadas e os respectivos valores de referência, Quadro 22.

Quadro 22 - Índices de qualidade de ajustamento e respectivos valores de referência

Estadística	Valor de Referência
Validade Fatorial	Deve ser pelo menos 0.5, idealmente 0.7
Validade Convergente	$VEM_j \geq 0.5$ indica que os fatores estão fortemente relacionados
Validade Discriminante	$VEM_j \geq R^2$ fatores suficientemente distintos
Fiabilidade Compósita	$FC \geq 0.7$ fiabilidade apropriada
Alpha de Cronbach	≥ 0.60

Fonte: Elaboração própria

No presente trabalho a validade dos construtos foi avaliada através de: (1) fiabilidade compósita (FC), ($FC > 0.70$), pois não é influenciada pelo número de itens existentes em cada construto, ao contrário do Alpha de Cronbach que utiliza cargas dos itens extraídas do modelo estimado; (2) validade fatorial (cargas fatoriais superiores a 0.5 idealmente superior a 0.7); (3) validade convergente, através da variância extraída média (VEM), assumiu-se que existia validade convergente quando ($VEM > 0.50$); e (4) validade discriminante, em que a raiz quadrada da VEM de dois construtos deve ser superior à correlação entre esse dois fatores (Barroso *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2010; Hulland, 1999).

Assim, face ao exposto, seguidamente apresentam-se e avaliam-se os resultados da análise de fiabilidade e validade de cada construto (ética, inovação, desempenho organizacional) do instrumento de investigação, feita a partir de indicadores empíricos, com base em respostas observáveis - no caso particular deste trabalho, na forma de itens (questões) de um questionário autoadministrado, testado através de quatro dimensões (Hair *et al.*, 2010 e Marôco, 2010a), fiabilidade compósita, validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

4.1.1.1 - Fiabilidade e Validade do Construto Ética

O construto Ética foi representado por oito subconstrutos. Na apresentação dos resultados do construto ética, foram utilizados acrónimos para identificar cada subconstruto (composto por ET de Ética com a inicial de cada subconstruto, de acordo com a nomenclatura do inquérito por questionário); ETi ética na empresa/instituição (três itens); ETL - Legalidade (quatro itens); ETH - Humanista (seis itens); ETT - Transparência (quatro itens); ETR - Responsabilidade (cinco itens); ETV - Valores (cinco itens); ETCO - Cultura Organizacional (quatro itens); ETIO - Inovação Organizacional (cinco itens); ETIG - Inovação da Gestão (treze itens).

As Tabelas 1 e 2 apresentam os resultados alusivos à validade e fiabilidade dos subconstruto pertencentes à ética, calculados com recurso ao *software* SmartPLS 2.0. As cargas fatoriais são apresentadas nos Anexos A, B, C.

Tabela 1 - Estatísticas de fiabilidade e validade dos subconstrutos alusivos à Ética

Subconstrutos	Nº de itens	VEM	FC	Alpha de Cronbach
ETL	4	0,612	0,862	0,792
ETH	6	0,710	0,936	0,917
ETT	4	0,738	0,918	0,880
ETR	5	0,751	0,938	0,917
ETV	5	0,729	0,930	0,906
ETCO	4	0,839	0,954	0,936
ETIO	5	0,852	0,966	0,956
ETIG	13	0,748	0,975	0,971
Ética	3	0,804	0,925	0,877

Nota: VEM - Variância Extraída Média; FC - Fiabilidade Compósita; ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão

Tabela 2 - Matriz de correlação dos subconstrutos da Ética e os elementos diagonais (valores em negrito) são a raiz quadrada da VEM

	ETL	ETH	ETT	ETR	ETV	ETCO	ETIO	ETIG
ETL	0,782							
ETH	0,691	0,843						
ETT	0,682	0,795	0,859					
ETR	0,613	0,772	0,817	0,867				
ETV	0,634	0,815	0,833	0,840	0,854			
ETCO	0,634	0,758	0,820	0,840	0,849	0,916		
ETIO	0,577	0,722	0,741	0,823	0,789	0,851	0,923	
ETIG	0,598	0,753	0,809	0,811	0,837	0,879	0,848	0,865

Nota: ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão

A análise fatorial confirmatória em relação ao subconstruto **Legalidade**, representado por quatro itens classificados numa escala de sete pontos, demonstra que todos os itens possuem cargas fatoriais superiores 0.5, a fiabilidade compósita era 0.862, a variância extraída média (VEM) apresentava um valor de 0.612 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre a dimensão Legalidade e as demais dimensões da Ética. Assim a Legalidade apresentava níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Quanto ao subconstruto **Humanista**, representada por seis itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuem cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.936, a VEM apresentava um valor de 0.710, sendo a raiz quadrada desta superior à correlação desta dimensão com os demais fatores da Ética. Face a estes resultados a dimensão Humanista apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

No que respeita ao subconstruto **Transparência**, representado por quatro itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.918, a VEM era 0.738 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação deste subconstruto com os demais subconstruto da Ética. Estes resultados permitiram constatar que dimensão Transparência exibia níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Relativamente ao subconstruto **Responsabilidade**, representado por cinco itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.938, a VEM apresentava um valor de 0.751 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre a dimensão Responsabilidade e as demais dimensões da Ética. Constata-se que Responsabilidade patenteava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Em termos do subconstruto **Valores**, representada por cinco itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.930, a VEM apresentava um valor de 0.729 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação desta dimensão com os demais fatores da Ética. A dimensão Valores apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

O subconstruto **Cultura Organizacional**, representado por quatro itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.954, a VEM era 0.839, sendo a raiz quadrada desta superior à correlação deste subconstruto com os demais subconstruto da Ética, constando-se que dimensão Cultura Organizacional exibia níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Quanto à dimensão **Inovação Organizacional**, representada por cinco itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.966, a VEM apresentava um valor de 0.852 e a raiz quadrada desta era superior à correlação desta dimensão com os demais fatores da Ética. Assim, a dimensão Inovação Organizacional apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Em relação à **Inovação de Gestão**, representada por treze itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.975, a VEM apresentava um valor de 0.748 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre a dimensão Legalidade e as demais dimensões da Ética, exceto à dimensão Cultura Organizacional, contudo a raiz quadrada da VEM (0.865) era ligeiramente inferior à correlação entre Cultura Organizacional e a Inovação de Gestão, pelo que em termos gerais apresentava validade discriminante, tal como níveis elevados de fiabilidade e validade fatorial, e convergente.

Com base nos resultados anteriores constata-se que o construto Ética é um construto multidimensional, composto pelos subconstrutos Legalidade, Humanista, Transparência, Responsabilidade, Valores, Cultura Organizacional, Inovação Organizacional e Inovação da Gestão, apresentando estes elevada fiabilidade e validades fatoriais, convergentes e discriminantes.

Da análise dos resultados é possível verificar na Tabela 1, que a FC de todos os subconstrutos da ética é $FC \geq 0.7$, os valores de Alpha de Cronbach, também são todos superiores a 0.60 (recomendado por Churchill, 1979). Em conjunto, estas duas medidas indicam uma boa fiabilidade dos subconstrutos.

Os valores da variância média extraída, também excedem todos os valores recomendados de 0.5 de VEM (Hair *et al.*, 2010), atestando a validade convergente dos construtos em estudo.

A validade discriminante avalia-se pela raiz quadrada da VEM, apresentada na Tabela 2, em todos os subconstrutos a raiz quadrada da VEM de cada subconstruto é superior à correlação entre as demais dimensões da Ética.

Foi identicamente avaliada a fiabilidade e validade do construto Ética composto somente por três itens. Como neste caso se trata de um construto unidimensional foi avaliada a fiabilidade compósita, a validade fatorial e a validade convergente. Assim todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.925 e a VEM apresentava um valor de 0.804. Assim o construto Ética composto por três itens apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial e validade convergente.

4.1.1.2 - Fiabilidade e Validade do Construto Inovação

O construto Inovação foi representado por seis subconstrutos. Na apresentação dos resultados do construto inovação, foram utilizados acrónimos para identificar os itens de cada subconstruto (composto por I de inovação com a inicial de cada itens); IDT - I&D e Inovação Tecnológica (dos itens); IPR - Inovação no Produto (um itens); IPC - Inovação no Processo (um itens); IOR - Inovação Organizacional (três itens); IGE - Inovação de Gestão (dois itens); IMA - Inovação de Marketing (quatro itens).

Nas Tabelas 3 e 4 visualizam-se os resultados alusivos à validade e fiabilidade dos subconstrutos pertencentes à Inovação, calculados com recurso ao *software* SmartPLS 2.0. As cargas fatoriais são apresentadas nos Anexos A,B, C.

Tabela 3 - Estatísticas de fiabilidade e validade dos subconstrutos alusivos à Inovação

Subconstrutos	Nº de itens	VEM	FC	Alpha de Cronbach
IDT	2	0,814	0,897	0,780
IPR	1	NA	NA	NA
IPC	1	NA	NA	NA
IOR	3	0,838	0,940	0,904
IGE	2	0,912	0,954	0,903
IMA	4	0,827	0,950	0,930
Inovação	3	0,815	0,930	0,886

Nota: VEM - Variância Extraída Média; FC - Fiabilidade Compósita; NA - Não aplicável devido a serem subconstrutos de um único item; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing

Tabela 4 - Matriz de correlação dos subconstrutos da inovação e os elementos diagonais (os valores a negrito) são a raiz quadrada da VEM

	IDT	IPR	IPC	IOR	IGE	IMA
IDT	0,902					
IPR	0,557	NA				
IPC	0,597	0,838	NA			
IOR	0,644	0,709	0,776	0,916		
IGE	0,581	0,646	0,718	0,858	0,955	
IMA	0,554	0,604	0,547	0,674	0,618	0,909

Nota: NA - Não aplicável devido a serem subconstrutos de um único item; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing

Em relação ao subconstruto **I&D e Inovação Tecnológica**, representado por dois itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.897, a VEM apresentava um valor de 0. 814 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre este subconstruto e os demais da Inovação. Assim a I&D e

Inovação Tecnológica apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Relativamente ao subconstruto **Inovação Organizacional**, representado por três itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.940, a VEM apresentava um valor de 0.738 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre a dimensão Inovação Organizacional e as demais dimensões da Inovação, constatando-se que a Inovação Organizacional apresenta níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Em termos do subconstruto **Inovação da Gestão**, representada por dois itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.954, a VEM apresentava um valor de 0.912 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação desta dimensão com os demais fatores da Inovação. A dimensão Inovação da Gestão apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Quanto ao subconstruto **Inovação de Marketing**, representada por quatro itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.950, a VEM apresentava um valor de 0.872 e a raiz quadrada desta era superior à correlação desta dimensão com os demais fatores da Inovação. Assim, a dimensão Inovação de Marketing apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Com base nos resultados anteriores corrobora-se que o construto Inovação é um construto multidimensional, composto pelos subconstrutos I&D e Inovação Tecnológica, Inovação no Produto, Inovação no Processo, Inovação Organizacional, Inovação de Gestão e Inovação de Marketing denotando estes elevada fiabilidade e validades fatoriais, convergentes e discriminantes.

Da análise dos resultados é possível verificar na Tabela 3, que a FC dos subconstrutos da inovação: IDT, IOR, ICE e IMA é $FC \geq 0.7$, os valores de Alpha de Cronbach, também são todos superiores a 0.60. A FC e os valores de Alpha de Cronbach dos subconstrutos IPR e IPC não foram calculados pelo facto de terem apenas um item. No entanto, estas duas medidas indicam uma boa fiabilidade dos subconstrutos analisados.

Os valores da variância média extraída dos subconstrutos analisados e apresentados na Tabela 4, também excedem todos os valores recomendados de 0.5 de VEM, a raiz quadrada da VEM de cada subconstruto é superior à correlação entre as demais dimensões da inovação.

Tal como para a Ética foi avaliada a fiabilidade e validade do construto Inovação composto somente por três itens. Todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.930 e a VEM apresentava um valor de 0.815, indicando que este construto

apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial e validade convergente.

4.1.1.3 - Fiabilidade e Validade do Construto Desempenho

O construto Desempenho Organizacional foi representado por quatro subconstrutos. Na apresentação dos resultados do construto desempenho organizacional, foram utilizados acrónimos para identificar os itens de cada subconstruto (composto por D de Desempenho com a inicial de cada itens); DFI - Desempenho Financeiro (cinco itens); DOR - Desempenho Organizacional (seis itens); DOP - Desempenho Operacional (quatro itens); DSO - Desempenho Social (quatro itens).

Nas Tabelas 5 e 6 observam-se os resultados referentes à validade e fiabilidade dos subconstrutos pertencentes ao Desempenho Organizacional, calculados com recurso ao *software* SmartPLS 2.0.

Tabela 5 - Estatísticas de fiabilidade e validade dos subconstrutos alusivos ao Desempenho Organizacional

Subconstrutos	Nº de itens	VEM	FC	Alpha de Cronbach
DFI	5	0,787	0,949	0,932
DOR	6	0,688	0,930	0,910
DOP	4	0,690	0,899	0,849
DSO	4	0,779	0,934	0,906

Nota: VEM - Variância Extraída Média; FC - Fiabilidade Compósita; DFI - Desempenho Financeiro; DOR - Desempenho Organizacional; DOP - Desempenho Operacional; DSO - Desempenho Social

Tabela 6 - Matriz de correlação dos subconstrutos do Desempenho Organizacional e os elementos diagonais (os valores em negrito) são a raiz quadrada da VEM

	DFI	DOR	DOP	DSO
DFI	0,887			
DOR	0,715	0,829		
DOP	0,583	0,792	0,831	
DSO	0,544	0,803	0,791	0,883

Nota: DFI - Desempenho Financeiro; DOR - Desempenho Organizacional; DOP - Desempenho Operacional; DSO - Desempenho Social

Em relação ao subconstruto **Desempenho Financeiro**, representado por cinco itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.949, a VEM apresentava um valor de 0.787 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre este subconstruto e os demais do Desempenho. Assim o Desempenho Financeiro apresentava níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Relativamente ao subconstruto **Desempenho Organizacional**, representado por seis itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.930, a VEM apresentava um valor de 0.688 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação entre a dimensão Desempenho Organizacional e as demais dimensões do Desempenho, constatando-se que o Desempenho Organizacional patenteava níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Em termos do subconstruto **Desempenho Operacional**, representado por quatro itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0,5, a fiabilidade compósita era 0.899, a VEM apresentava um valor de 0.690 e a raiz quadrada da VEM era superior à correlação desta dimensão com os demais fatores do Desempenho. A dimensão Desempenho Operacional apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Quanto ao subconstruto **Desempenho Social**, representado por quatro itens classificados numa escala de sete pontos, todos os itens possuíam cargas fatoriais superiores a 0.5, a fiabilidade compósita era 0.934, a VEM apresentava um valor de 0.779 e a raiz quadrada desta era superior à correlação desta dimensão com os demais fatores do Desempenho. Assim, a dimensão Desempenho Social apresentava níveis muito elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Com base nos resultados anteriores constata-se que o construto Desempenho é um construto multidimensional, composto pelos subconstrutos Desempenho Financeiro, Desempenho Organizacional, Desempenho Operacional e Desempenho Social revelando estes elevada fiabilidade e validades fatoriais, convergentes e discriminantes.

Da análise dos resultados é possível verificar na Tabela 5, que a FC de todos os subconstrutos da demonstração de resultados é $FC \geq 0.7$, os valores de Alpha de Cronbach, também são todos superiores a 0.60. Em conjunto estas duas medidas indicam uma boa fiabilidade dos subconstrutos analisados.

Os valores da variância média extraída dos subconstrutos analisados e apresentados na Tabela 6, também excedem todos os valores recomendados de 0.5 de VEM, a raiz quadrada da VEM de cada subconstruto é superior à correlação entre as demais dimensões do desempenho organizacional.

No Quadro 23, apresenta-se o resumo dos resultados da avaliação da qualidade de ajustamento do modelo, por construto e subconstruto.

Quadro 23 - Resultados da fiabilidade e validade dos construtos

Construtos	Subconstrutos	Nº de itens	Fiabilidade e Compósita	Validade Fatorial	Validade Convergente	Alfa de Cronbach	Validade Discriminante
Ética	Legalidade	4	0,862	>0,5	0,612	0,792	0,782
	Humanidade	6	0,936	>0,5	0,71	0,917	0,843
	Transparência	4	0,918	>0,5	0,738	0,88	0,859
	Responsabilidade	5	0,938	>0,5	0,751	0,917	0,867
	Valores	5	0,936	>0,5	0,729	0,906	0,854
	Cultura Organizacional	4	0,953	>0,5	0,839	0,936	0,916
	Inovação Organizacional	5	0,966	>0,5	0,852	0,956	0,923
	Inovação de Gestão	13	0,975	>0,5	0,748	0,971	0,865
	Ética	3	0,925	>0,5	0,804	0,877	
Inovação	I&D Inovação Tecnológica	2	0,897	>0,5	0,814	0,78	0,902
	Inovação de Produto	1	NA	NA	NA	NA	NA
	Inovação de Processo	1	NA	NA	NA	NA	NA
	Inovação Organizacional	3	0,94	>0,5	0,738	0,904	0,916
	Inovação de Gestão	2	0,954	>0,5	0,912	0,903	0,955
	Inovação de Marketing	4	0,956	>0,5	0,872	0,93	0,909
	Inovação	3	0,93	>0,5	0,815	0,886	
Desempenho Organizacional	Desempenho Financeiro	5	0,949	>0,5	0,787	0,932	0,887
	Desempenho Organizacional	6	0,93	>0,5	0,688	0,91	0,829
	Desempenho Operacional	4	0,899	>0,5	0,696	0,849	0,831
	Desempenho Social	4	0,934	>0,5	0,775	0,906	0,883

Fonte: Elaborado a partir dos dados da análise fatorial confirmatória

Da análise dos resultados é possível verificar que a fiabilidade compósita do construto é superior a 0.7 (mínimo requerido) em todos os subconstrutos, à exceção do subconstruto Inovação do Produto e Inovação do Processo aos quais não foi aplicado. Os valores de Alfa de Cronbach também confirmam este resultado, indiciando uma boa fiabilidade em dezasseis subconstrutos.

A variância média extraída foi superior a 0.5 para os 16 subconstrutos, confirmando a validade convergente dos construtos Ética, Inovação e Desempenho Organizacional. A validade discriminante foi avaliada através da raiz quadrada da VEM por fator e das respetivas correlações (rij) entre pares de fatores.

Pode constatar-se que a dimensão do construto Ética que apresenta maior fiabilidade é Inovação de Gestão (0.975), seguida da Inovação Organizacional (0.966) e da Cultura Organizacional (0.93). Os valores mais altos da VEM são os da Inovação Organizacional (0.852), seguida da Cultura organizacional (0.839). Os valores mais altos do Alfa de Cronbach são da Inovação de Gestão (0.971), seguido da Inovação organizacional (0.956). A dimensão que apresenta valores mais altos da validade discriminante é a Inovação Organizacional (0.923), seguida da Cultura Organizacional (0.916).

Relativamente ao construto Inovação, a dimensão que apresenta maior fiabilidade é Inovação de Marketing (0.956), seguida da Inovação de Gestão (0.954). Os valores mais altos da VEM, são os da Inovação de Gestão (0.912), seguida da Inovação de Marketing (0.872). Os valores mais altos do Alfa de Cronbach são da Inovação de Marketing (0.930), seguido da Inovação organizacional (0.904). A dimensão que apresenta valores mais altos da validade discriminante é a Inovação de Gestão (0.955), seguida da Inovação Organizacional (0.916).

A dimensão do construto Desempenho organizacional, que apresenta maior fiabilidade é Desempenho Financeiro (0.949) seguida do Desempenho Social (0.934). A VEM com valores mais altos é o Desempenho Financeiro (0.787) seguida do Desempenho Social (0.775). Os valores mais altos do Alfa de Cronbach são do Desempenho Financeiro (0.932) seguido do Desempenho Organizacional (0.910). A dimensão com validade discriminante mais alta é o Desempenho Financeiro (0.887) seguida do Desempenho Social (0.883).

O que significa que as dimensões Inovação de gestão, Inovação organizacional e Cultura Organizacional, do construto ética, as dimensões Inovação de Marketing, Inovação de Gestão e Inovação Organizacional do construto Inovação e as dimensões Desempenho Financeiro e Desempenho Social, são as que melhor garantem a validade do instrumento de investigação, fiabilidade, qualidade e validade do modelo proposto. A análise fatorial confirmatória (AFC), através de várias medidas (fiabilidade, validade, fatorial, convergente e discriminante), permitiu avaliar o instrumento de investigação e validar empiricamente as escalas de medida propostas para os três construtos teóricos do modelo, atestando um bom ajustamento do instrumento de investigação.

Os pesos fatoriais (apresentados nos Anexos A,B,C) todos com valores > 0.5 conferem uma validade fatorial e atestam que existe um elevado grau de correlação entre cada item e o respetivo construto latente.

Como os valores da fiabilidade compósita (FC) são superiores ao mínimo requerido de 0.70 e a maior parte superior a 0.90, de modo geral, os três construtos definidos para esta investigação podem considerar-se válidos e fiáveis podendo ser usados para pesquisas futuras.

4.1.1.4 - Síntese da Avaliação do Instrumento de Investigação

Perante os resultados da análise fatorial confirmatória que inclui a análise de fiabilidade e validade interna efetuada a todos os subconstrutos dos construtos, ética, inovação e desempenho organizacional (ver resumo Quadro 23), pode-se dizer que todos são construtos multidimensionais, apresentando elevada fiabilidade e validade fatoriais, convergente e discriminante. O que significa que a especificação dos itens dos construtos é correta, os indicadores dos itens de cada fator estão fortemente relacionados com esse fator, os fatores medem construtos diferentes e são suficientemente distintos e o instrumento de investigação reproduz o fenómeno em estudo, isto é, o instrumento de investigação os construtos e subconstrutos do modelo analisados, apresentam confiabilidade e qualidade para dar resposta ao problema, questões e objetivos do presente estudo empírico.

Tendo em conta que a fiabilidade é uma condição necessária mas não suficiente da validade (Churchill, 1979; Hair *et al.*, 2010) e que uma fiabilidade elevada não garante que o construto esteja a ser medido corretamente (Gerbing & Anderson, 1984), pode concluir-se que o instrumento de medida é fiável para dar resposta ao problema em estudo, embora possa não ser o mais correto.

Feita a descrição dos aspetos de natureza metodológica de análise da fiabilidade e validade empírica das medidas enunciadas para os três construtos do modelo teórico desenvolve-se, no ponto seguinte, à validação das relações causais hipotetizadas subjacentes ao modelo proposto utilizando modelos de regressão linear múltipla e equações estruturais (AEE) (*structural equation modeling* - SEM), estimadas através do método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS), utilizando o *software* SmartPLS 2.0.

4.2 - ANÁLISE DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS PARA AS RELAÇÕES HIPOTETIZADAS NO MODELO EM ESTUDO

Na avaliação das relações hipotetizadas no modelo subjacente ao estudo utilizaram-se os modelos de regressão linear múltipla e modelos de equações estruturais.

A regressão linear múltipla é uma técnica multivariada cuja finalidade principal é descrever a relação funcional entre várias variáveis explicativas de um modelo. Nesta técnica assume-se que existe uma relação linear entre uma variável a (variável dependente ou resposta) e variáveis (independentes, explicativas ou preditora).

As variáveis independentes são também chamadas variáveis explicatórias ou regressores, uma vez que são utilizadas para explicarem a variação dependente preditora, devido à sua utilização para se prever a variável dependente. O objetivo é reduzir um grande número de variáveis para poucas dimensões com o mínimo de perda de informação, permitindo a deteção dos

principais padrões de similaridade, associação e correlação entre as variáveis. Sua principal aplicação é produzir valores para a variável dependente quando se têm as variáveis independentes (cálculo dos valores preditos) e estimar os parâmetros desconhecido, isto é, pode ser usada na predição de resultados, por meio do método dos mínimos quadrados.

Para a estimação dos modelos de regressão linear múltipla utilizou-se o *software* IBM SPSS versão 22.0 (IBM Corporativo, New York, USA).

A modelagem de equações estruturais combina a análise fatorial e de regressão e é aplicada à resolução de problemas práticos de testagem de modelos complexos, com múltiplas variáveis simultâneas e traços latentes (Schumacker e Lomax, 2004; Kline, 2005).

A análise em equações estruturais (AEE) possibilita a estimação simultânea de uma série de equações múltiplas interdependentes simultaneamente pela especificação de um modelo estrutural (Schumacker e Lomax, 2004). O modelo é uma representação da teoria, a qual consiste num conjunto sistemático de relações que fornecem uma explicação consistente e compreensiva de fenômenos (Hair *et al.*, 2010).

Os modelos podem ter diversas “estruturas”, isto é, as relações entre as diferentes variáveis, podem ter diversas configurações espaciais, dependendo da teoria hipotética que se tem *á priori*, podendo sofrer modificações. A AEE examina as relações hipotetizadas, que descrevem todas as relações causais entre as variáveis envolvidas no modelo (Fornel e Larcker, 1981; Schumacker e Lomax, 2004; Kline, 2005). As relações entre variáveis podem ser descritas em termos de correlação, a qual indica o grau de linearidade entre duas variáveis. Trata-se de uma estatística utilizada quando há interdependência entre variáveis. Este método tem a vantagem de fornecer informações sobre os caminhos diretos e indiretos entre as várias construções.

A modelagem de equações estruturais serve para confirmar a teoria que se tem sobre a relação entre variáveis (Kline, 2005). Por isso é utilizada na análise fatorial confirmatória de muitos instrumentos de avaliação como evidência da validade de construto dos mesmos.

O processo de aplicação de equações estruturais começa pela fundamentação teórica que justifica as escolhas de relações causais entre os diferentes construtos, isto é, identifica as variáveis latentes, especifica o modelo estrutural (relações entre variáveis latentes) identifica e caracteriza os indicadores que entram na formação ou são reflexo das variáveis estruturais e especifica o modelo observacional (de medida) que liga as variáveis indicadoras às estruturais (Schumacker e Lomax, 2004). O modelo é depois confirmado ou não pelos resultados da estimação do modelo estrutural com base em dados experimentais.

Hair *et al.*, (2010) apontam que o principal problema na construção de modelos fundamentados na teoria é o erro de especificação, ou seja, a omissão de variáveis independentes. A técnica pressupõe que as ligações do modelo sejam feitas na direção correta, de forma a testar sua consistência em relação aos dados observados. Sendo consistentes as relações e os dados, o modelo é dito plausível (não sendo possível, no entanto, afirmar que seja correto). No entanto a

AEE ao permitir incorporar variáveis latentes na análise traz como benefícios: melhor representação dos conceitos teóricos pois a utilização de múltiplas medidas permite reduzir o erro de medição do conceito e, melhor estimação estatística da relação entre os conceitos pois considera o erro de medição dos conceitos (Hair *et al.*, 2010).

A avaliação do modelo foi realizada em duas etapas: Na primeira, é avaliado o modelo de mensuração (que trata da relação entre construtos e seus indicadores) e utiliza-se a AFC para validação dos construtos hipotéticos através da fiabilidade compósita (FC), análise da variância extraída (AVE) e validade discriminante. Na segunda, o modelo estrutural (que revela a relação entre os construtos, variáveis latentes), foi validado através dos índices de ajustamento do modelo global e da significância e magnitude dos coeficientes das regressões estimadas.

A AEE exige que os dados possuam certos pressupostos para serem submetidos à análise de equações estruturais: um desses pressupostos exige que a distribuição dos dados respeite a normalidade univariada e multivariada (Kline, 2005). Quanto aos valores extremos ou valores atípicos, observações (casos) que caem fora da tendência das restantes observações denominam-se *outliers*. Não foram encontrados *outliers* univariados nem multivariados.

Relativamente à dimensão da amostra, Loehlin (2004) recomenda que um modelo com dois a quatro fatores latentes necessita de pelo menos 100 observações, no entanto, 200 é o ideal. Kline (2005) sugere que uma amostra superior a 200 ou mais observações é mais apropriada para a AEE. Hair *et al.*, (2010) sugerem que a dimensão mínima da amostra deve considerar a complexidade do modelo e as características do modelo de medida. Mediante as diferentes orientações relativas à dimensão mínima da amostra requerida para efeitos de estimação de equações estruturais, conclui-se que a amostra final de 203 observações, não sendo a ideal, pode considerar-se satisfatória.

No próximo ponto apresenta-se a especificação do modelo. Depois de especificado o modelo, estima-se o modelo estrutural de AEE tendo por base *software* SmartPLS 2.0.

4.2.1 - Especificação do Modelo Estrutural

Segundo Hair *et al.*, (2010), para garantir que o modelo estrutural esteja especificado de forma correta e que os resultados sejam válidos é necessário seguir-se uma série de estágios sistemáticos: i) desenvolvimento de um modelo teórico; ii) construção de um diagrama de caminhos de relações causais; iii) conversão do diagrama de caminhos no modelo estrutural; iv) escolha do tipo de matriz dos dados e estimação do modelo proposto; v) avaliação da identificação do modelo estrutural; vi) avaliação dos critérios de qualidade do ajustamento; e, vii) interpretação e modificação do modelo.

Schumacker e Lomax (2004) consideram cinco passos a seguir: i) especificação do modelo; ii) identificação do modelo; iii) estimação do modelo; iv) avaliação do modelo; e, v) modificação do modelo. São estas recomendações que irão orientar a AEE efetuada neste estudo.

Byrne (2010) refere que um requisito necessário na especificação do modelo estrutural consiste na distinção entre variáveis/construtos latentes exógenos e endógenos.

As variáveis latentes exógenas ou independentes são as que causam flutuações nos valores de outras variáveis latentes no modelo e não são influenciadas por nenhuma outra; as causas destas variáveis residem fora do modelo. Pelo contrário, as variáveis latentes endógenas ou dependentes são causadas ou influenciadas, direta ou indiretamente, pelas variáveis exógenas presentes no modelo (Marôco, 2010a). Assim, o modelo proposto apresenta uma variável latente exógena a ética e, duas variáveis latentes endógenas a inovação e o desempenho organizacional.

A fase da especificação dos modelos é das mais complexas da AEE, envolve o uso de toda a teoria existente na literatura para justificar a especificação das relações de dependência, eventuais modificações ao modelo e outros aspetos da estimação dos modelos. Segundo Marôco (2010a) é nesta fase que uma série de decisões devem ser tomadas, nomeadamente: i) que variáveis manifestas operacionalizam que variáveis latentes; ii) que relações causais entre variáveis latentes e/ou variáveis manifestas devem ser incluídas/excluídas; iii) que associações (não causais) devem ser incluídas/omitidas do modelo e, iv) que erros ou resíduos, devem ser correlacionados.

O modelo teórico desenvolvido nesta investigação pode ser representado esquematicamente por um diagrama de trajetórias (*path diagram*). O diagrama é uma representação visual de um modelo e do conjunto de relações entre os seus construtos. As relações de dependência são representadas por setas retilíneas, com a seta a emanar da variável preditora e a apontar para o construto ou variável dependente.

Na Figura 30 encontra-se o modelo estrutural proposto, resultante das hipóteses desenvolvidas no Capítulo III.

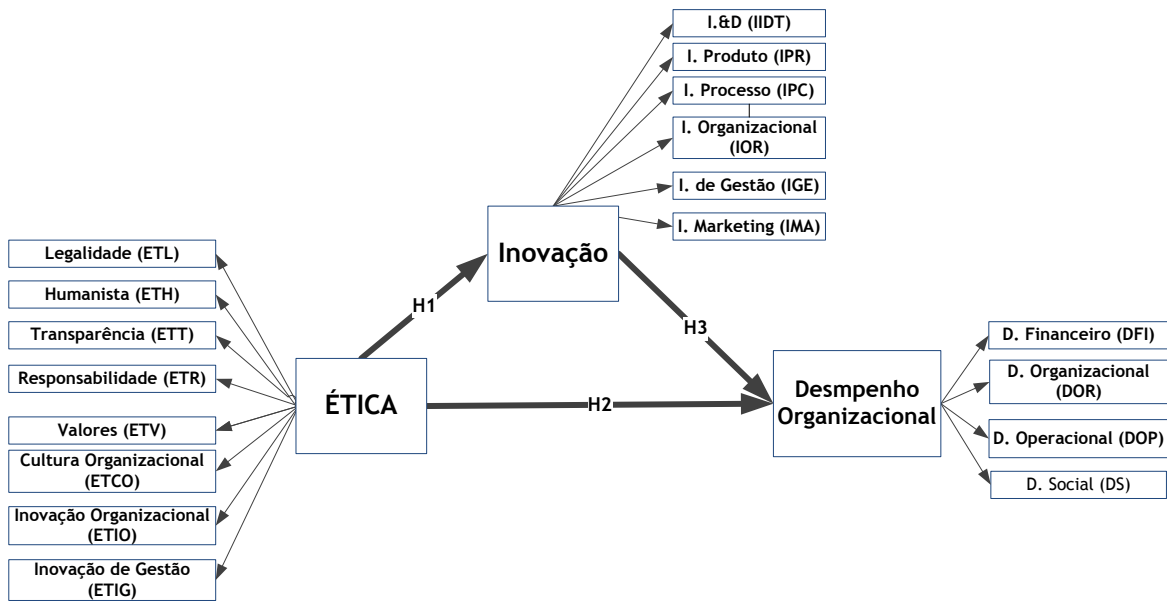


Figura 30 - Diagrama da trajetória do modelo proposto

Fonte: Elaboração própria

Neste modelo, cada relação de dependência representa uma hipótese, em que H1 representa a relação direta entre a ética e a inovação, H2 representa a relação direta entre a ética e o desempenho organizacional e H3 desempenha a relação direta entre a inovação e o desempenho organizacional e indireta entre a ética e o desempenho.

O **modelo estrutural** especifica as relações entre as variáveis latentes e manifestas de acordo com o postulado na teoria. Ou seja, define que variáveis latentes influenciam direta ou indiretamente outras variáveis latentes do modelo. Cada relação estrutural (trajetória) representa uma hipótese baseada na teoria. No modelo proposto e a título de exemplo, a ética aparece a influenciar positivamente a inovação e o desempenho organizacional e a inovação influencia o desempenho organizacional.

Pode representar-se a especificação dos modelos estruturais propostos, com o seguinte conjunto de equações estruturais:

- i) - Inovação = f (ética, erro);
- ii) - Desempenho = f (ética, erro);
- iii) - Desempenho = f (inovação, erro);

Para o primeiro modelo, para o segundo modelo acrescentem novas equações:

- iv) - Ética = f (fatores demográficos individuais, erro);
- v) - Ética = f (fatores demográficos organizacionais, erro);
- vi) - Inovação = f (fatores demográficos individuais, erro);
- vii) - Inovação = f (fatores demográficos organizacionais, erro);

A ética tem oito indicadores (variáveis manifestas): legalidade (ETL); humanidade (ETH); transparência (ETT); responsabilidade (ETR); valores (ETV); cultura organizacional (ETCO) inovação organizacional (ETIO) e inovação de gestão (ETIG). A inovação tem seis indicadores: investigação e desenvolvimento (IDT); inovação de produto (IPR); inovação do processo (IPC); inovação organizacional (IOR); inovação de gestão (IGE) e inovação de marketing (IMA). O desempenho organizacional tem quatro indicadores: desempenho financeiro (DFI); desempenho organizacional (DOR); desempenho operacional (DOP) e desempenho social (DS).

4.2.1.1- Estimação do Modelo Estrutural

O modelo estrutural evidencia as relações entre as variáveis latentes e manifestas, com base no modelo teórico proposto.

A estimação do modelo de equações estruturais tem como objetivo encontrar um conjunto de estimativas para os parâmetros do modelo (pesos fatoriais, coeficientes de regressão, covariâncias, médias, etc.) que maximizam a probabilidade de observar a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra (Marôco, 2010a). Estimar os parâmetros do modelo, é estimar de modo que os desvios entre os valores observados e estimados sejam mínimos. Isso equivale a minimizar o comprimento do vetor de erros. Uma forma de obter essas estimativas é através do Método de Mínimos Quadrados.

Como já referido, o modelo estrutural foi estimado no *software* SmartPLS 2.0 (Christian Ringle, Sven Wende e Alexander Will, Germany). O método de estimação escolhido foi o método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS), uma vez que a dimensão da amostra ($n = 203$) era reduzida para efetuar a estimação pelos modelos baseados na covariância, e os resultados através do método PLS são mais robustos, com menos problemas de identificação, em amostras de menores dimensões (Hair *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2011).

Na estimação dos modelos estruturais, para determinação das estatísticas *t* e respectiva significância estatística, recorreu-se à metodologia de *bootstrapping* (para compensar desvios de normalidade) com 1000 réplicas de amostras constituídas 120 casos.

O modelo proposto envolve um construto latente exógeno a ética (variável independente) e dois construtos latentes endógenos a inovação (variável dependente preditora) e o desempenho organizacional (variável dependente). Todos os construtos apresentam três ou mais indicadores o que satisfaz a regra dos três indicadores, para a verificação da condição de característica. Segundo Hair *et al.*, (2010) um único fator por item causa o maior problema de identificação.

A avaliação das hipóteses subjacentes ao modelo estrutural foi efetuada a dois níveis, isto é, foram elaborados dois modelos de equações estruturais.

No primeiro modelo estrutural avaliou-se de que forma os subconstrutos da Ética influenciam os subconstrutos da Inovação e do desempenho e de que forma os subconstrutos da Inovação

influenciam os subconstrutos do desempenho. Este modelo estrutural permitiu testar as hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h) num total de 48 hipóteses, H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) totalizando 32 hipóteses e H3 (a, b, c, d, e, f) correspondendo a 24 hipóteses.

O segundo modelo estrutural avaliou de que forma os fatores demográficos individuais e organizacionais influenciam os construtos Ética (H4a e H4b) e Inovação (H5a e H5b), de que forma a Ética influencia a Inovação (H1) e o desempenho (H2) e o impacto da Inovação no desempenho (H3).

No primeiro modelo os construtos Ética e Inovação são constituídos pelos vários subconstrutos e no segundo modelo a Ética e a Inovação são avaliadas pelos três itens gerais. Neste âmbito este modelo testou um total de 23 hipóteses.

Para robustecer os resultados, optou-se por utilizar duas técnicas de análises para avaliar as relações hipotetizadas: os modelos de regressão linear múltipla da estatística descritiva (Média e Desvio Padrão), fatores de inflacionamento da variância (VIF) para avaliação da multicolinearidade, e os coeficientes de correlação de Pearson baseados nos resultados standardizados do modelo estrutural estimado pelo *software* SmartPLS 2.0. Este método de otimização, procura encontrar o melhor ajuste para um conjunto de dados tentando minimizar a soma dos quadrados, dos desvios, isto é, das diferenças entre o valor estimado e os dados observados (resíduos), de forma a maximizar o grau de ajuste do modelo aos dados observados.

Para determinação das estatísticas t (identificação do modelo) e respetiva significância estatística, recorreu-se à metodologia de *bootstrapping* (para compensar desvios de normalidade) com 1000 réplicas de amostras constituídas 120 casos. A regra-t (identificação do modelo) deve ser observada nas duas etapas anteriores, verificando-se, são suficientes para assegurar a identificação do modelo (Marôco, 2010a).

4.2.1.2- Avaliação das Hipóteses

A avaliação de hipóteses tem como objetivo determinar se as relações teóricas especificadas são suportadas pelos dados e determinar se cada uma das hipóteses formuladas é estatisticamente significativa e se está na direção prevista. Nas duas equações estruturais estão presentes um total de cinco hipóteses em teste no modelo estrutural.

Os métodos de ajustamento utilizados em AEE e respetivas funções de discrepância (f) variam consoante o *software* de equações estruturais utilizado e consoante o tipo de pressupostos sobre a natureza da medida e das distribuições das variáveis (Marôco, 2010a).

O ajustamento dos modelos estruturais estimados por PLS é avaliado através da análise dos valores do coeficiente de determinação (R^2), que nos indica o quanto o modelo consegue explicar os valores observados, para os construtos endógenos (Hair *et al.*, 2011; Hullant, 1999). Valores de (R^2) superiores a 0.25 sugerem uma boa validade dos indicadores (Marôco, 2010a). O

significado dos fatores foi estabelecido de acordo com os pesos fatoriais das variáveis em cada fator. Foram considerados como significativos intermediários os pesos fatoriais maiores que $\geq 0,30$ e, como muito significativos, os pesos maiores que $\geq 0,50$.

A Tabela 7 apresenta os resultados das estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão), fatores de inflacionamento da variância (VIF), para avaliação da multicolinearidade, e os coeficientes de correlação de Pearson baseados nos resultados standardizados do modelo estrutural estimado. Constata-se que todos os VIF são inferiores a 10 indicando a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

A multicolinearidade refere-se à correlação entre duas variáveis explicativas, isto é a multicolinearidade ocorre quando duas variáveis medem aproximadamente o mesmo fenômeno. Segundo Hair *et al.*, (2010), além dos efeitos na explicação, a multicolinearidade pode ter sérios efeitos nas estimativas dos coeficientes de regressão e na aplicabilidade geral do modelo estimado.

O VIF é uma medida do grau em que cada variável independente é explicada pelas demais variáveis independentes. Quanto maior for o fator de inflacionamento da variância, mais severa será a multicolinearidade. Hair *et al.*, (2010) sugerem que se qualquer fator de inflacionamento da variância exceder 10, então a multicolinearidade causará efeitos nos coeficientes de regressão. Como não é o caso da nossa análise, as variáveis podem entrar na análise estatística.

Na Tabela 8 visualizam-se identicamente os resultados das estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão), fatores de inflacionamento da variância (VIF), para avaliação da multicolinearidade, e os coeficientes de correlação de Pearson, contudo neste caso com base nos resultados a utilizar na regressão. Neste caso cada subconstruto foi determinado através da média de cada um dos itens que compõem esse mesmo subconstruto. Observa-se igualmente que todos os VIF são inferiores a 10 sugerindo a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Tabela 7 - Estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão), VIF e Coeficientes de Correlação de Pearson (Resultados standardizados com base no modelo estrutural)

Subconstruto	Média	DP	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 DFI	0,00	1,00	NA	1																	
2 DOR	0,00	1,00	NA	,715**	1																
3 DOP	0,00	1,00	NA	,583**	,792**	1															
4 DSO	0,00	1,00	NA	,544**	,803**	,791**	1														
5 ETL	0,00	1,00	2,20	,375**	,507**	,446**	,566**	1													
6 ETH	0,00	1,00	4,34	,467**	,709**	,661**	,739**	,691**	1												
7 ETT	0,00	1,00	5,03	,496**	,709**	,619**	,716**	,682**	,795**	1											
8 ETR	0,00	1,00	5,25	,495**	,681**	,638**	,744**	,613**	,772**	,817**	1										
9 ETV	0,00	1,00	6,03	,464**	,711**	,630**	,723**	,634**	,815**	,833**	,840**	1									
10 ETCO	0,00	1,00	7,04	,504**	,713**	,608**	,707**	,634**	,758**	,820**	,840**	,849**	1								
11 ETIO	0,00	1,00	6,05	,531**	,705**	,631**	,717**	,577**	,722**	,741**	,823**	,789**	,851**	1							
12 ETG	0,00	1,00	6,24	,564**	,742**	,700**	,747**	,598**	,753**	,809**	,811**	,837**	,879**	,848**	1						
13 IPR	0,00	1,00	2,08	,481**	,403**	,367**	,399**	,283**	,285**	,364**	,447**	,419**	,434**	,549**	,448**	1					
14 IPC	0,00	1,00	3,88	,525**	,479**	,494**	,538**	,389**	,428**	,455**	,489**	,429**	,457**	,533**	,524**	,557**	1				
15 IDT	0,00	1,00	4,74	,583**	,583**	,541**	,599**	,452**	,488**	,529**	,568**	,519**	,538**	,596**	,573**	,597**	,838**	1			
16 IOR	0,00	1,00	6,11	,632**	,671**	,629**	,707**	,483**	,616**	,599**	,701**	,643**	,696**	,768**	,713**	,644**	,709**	,776**	1		
17 IGE	0,00	1,00	4,58	,602**	,666**	,640**	,700**	,490**	,636**	,606**	,691**	,633**	,694**	,771**	,708**	,581**	,646**	,718**	,858**	1	
18 IMA	0,00	1,00	2,20	,606**	,545**	,497**	,487**	,271**	,394**	,423**	,467**	,443**	,439**	,570**	,506**	,554**	,604**	,547**	,674**	,618**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

DP - Desvio Padrão; VIF: Fatores de inflacionamento da variância; NA - Não aplicável; ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing

Tabela 8 - Estatísticas descritivas (Média e Desvio Padrão), VIF e Coeficientes de Correlação de Pearson (Resultados com base na média dos itens de cada construto)

Subconstruto	Média	DP	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 DFI	4,20	1,60	NA	1																	
2 DOR	5,05	1,23	NA	,713**	1																
3 DOP	5,37	1,12	NA	,579**	,776**	1															
4 DSO	5,60	1,21	NA	,536**	,790**	,784**	1														
5 ETL	6,27	0,87	2,13	,365**	,488**	,432**	,555**	1													
6 ETH	5,87	1,14	4,34	,452**	,691**	,646**	,735**	,680**	1												
7 ETT	5,42	1,28	5,11	,487**	,690**	,616**	,709**	,667**	,790**	1											
8 ETR	5,40	1,20	5,28	,486**	,669**	,632**	,741**	,602**	,770**	,820**	1										
9 ETV	5,40	1,30	6,28	,457**	,699**	,627**	,721**	,625**	,817**	,836**	,838**	1									
10 ETCO	5,08	1,47	7,31	,492**	,703**	,606**	,707**	,628**	,762**	,831**	,843**	,855**	1								
11 ETIO	5,20	1,40	6,04	,522**	,697**	,629**	,718**	,564**	,722**	,744**	,826**	,792**	,851**	1							
12 ETIG	5,24	1,35	6,43	,551**	,729**	,699**	,746**	,589**	,750**	,812**	,810**	,840**	,877**	,844**	1						
13 IPR	5,00	2,00	2,09	,462**	,385**	,363**	,381**	,259**	,269**	,365**	,441**	,410**	,417**	,534**	,425**	1					
14 IPC	5,00	2,00	3,88	,518**	,470**	,487**	,537**	,387**	,422**	,452**	,486**	,426**	,456**	,533**	,521**	,528**	1				
15 IDT	4,00	1,90	4,65	,577**	,575**	,535**	,599**	,450**	,483**	,525**	,567**	,516**	,538**	,596**	,569**	,561**	,838**	1			
16 IOR	4,94	1,51	6,12	,617**	,659**	,622**	,704**	,469**	,611**	,601**	,700**	,640**	,690**	,762**	,703**	,626**	,707**	,772**	1		
17 IGE	4,90	1,50	4,67	,594**	,658**	,640**	,701**	,484**	,637**	,609**	,691**	,632**	,693**	,771**	,704**	,566**	,646**	,717**	,857**	1	
18 IMA	4,52	1,71	2,23	,595**	,539**	,499**	,484**	,263**	,384**	,429**	,466**	,444**	,430**	,564**	,497**	,559**	,601**	,547**	,673**	,614**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

DP - Desvio Padrão; VIF: Fatores de inflacionamento da variância; NA - Não aplicável; ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing

4.2.1.3 - Determinação da Validade do Modelo Estrutural

A Tabela 9 apresenta os coeficientes de caminho *standardizados* para avaliação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h).

Em relação à H1a, constata-se que o subconstruto Legalidade não tem qualquer impacto com significância estatística nos diferentes subconstrutos da Inovação. Quanto ao subconstruto humanista (H1b), observa-se um impacto negativo estatisticamente significativo ($\beta = -0,35$; $p < .01$) no subconstruto I&D e Inovação Tecnológica. No que respeita aos subconstrutos Transparência (H1c), Responsabilidade (H1d), Valores (H1e) e Cultura Organizacional (H1f), não se observa uma influência estatisticamente significativa destes subconstrutos em qualquer das dimensões da Inovação.

Em relação ao subconstruto da Ética alusivo à Inovação Organizacional (H1g) constata-se um impacto positivo com significância estatística nos subconstrutos da Inovação referentes à I&D e Inovação Tecnológica ($\beta = 0.65$; $p < .01$), Inovação Organizacional ($\beta = 0.51$; $p < .01$), Inovação de Gestão ($\beta = 0.53$; $p < .01$) e Inovação de Marketing ($\beta = 0.60$; $p < .01$). Quanto à H1h, constata-se que o subconstruto Inovação de Gestão pertencente à Ética não tem qualquer impacto com significância estatística nos diversos subconstrutos da Inovação.

Tabela 9 - Coeficientes de caminho *standardizados* para avaliação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h) e estatísticas t entre parêntesis

	IDT	IPR	IPC	IOR	IGE	IMA
ETL	0,06 (0,53)	0,11 (0,85)	0,13 (1,04)	0,00 (0,05)	0,01 (0,07)	-0,08 (0,73)
ETH	-0,35 (2,02)*	0,00 (0,01)	-0,05 (0,31)	0,07 (0,57)	0,18 (1,37)	-0,01 (0,06)
ETT	-0,03 (0,13)	0,06 (0,28)	0,08 (0,35)	0,08 (0,50)	-0,10 (0,65)	0,11 (0,95)
ETR	0,12 (0,57)	0,17 (0,77)	0,20 (0,95)	0,18 (1,24)	0,16 (1,01)	0,06 (0,30)
ETV	0,17 (0,95)	-0,20 (0,88)	-0,07 (0,31)	-0,12 (0,79)	-0,16 (0,97)	0,03 (0,17)
ETCO	-0,14 (0,66)	-0,25 (0,96)	-0,16 (0,62)	0,00 (0,02)	0,03 (0,16)	-0,31 (1,45)
ETIO	0,65 (3,72)**	0,35 (1,46)	0,34 (1,58)	0,51 (2,95)**	0,53 (3,72)**	0,60 (2,78)**
ETIG	0,04 (0,17)	0,37 (1,56)	0,22 (0,94)	0,19 (0,90)	0,18 (0,99)	0,25 (1,27)
R ²	33,9%	33,7%	40,1%	61,5%	62,5%	35,3%

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing.

A Tabela 10 apresenta os resultados das seis regressões lineares múltiplas utilizadas para avaliar as hipóteses relativas à H1. Relativamente à H1a, constata-se que, tal como no modelo de equações estruturais, o subconstruto Legalidade não tem qualquer impacto com significância estatística nos diferentes subconstrutos da Inovação.

Quanto ao subconstruto humanista (H1b), observa-se identicamente um impacto negativo estatisticamente significativo ($B = -0.37$; $p < ,05$) no subconstruto I&D e Inovação Tecnológica, mas também um impacto positivo com significância estatística no construto Inovação de Gestão ($B = 0.18$; $p < ,05$). Em relação aos subconstrutos Transparência (H1c), Responsabilidade (H1d), Valores (H1e) e Cultura Organizacional (H1f), não se observa uma influência estatisticamente significativa destes subconstrutos em qualquer das dimensões da Inovação, resultado similar ao revelado pelo modelo de equações estruturais.

Quanto ao subconstruto da Ética alusivo à Inovação Organizacional (H1g) constata-se um impacto positivo com significância estatística nos subconstrutos da Inovação referentes à I&D e Inovação Tecnológica ($B = 0.65$; $p < ,01$), Inovação no Produto ($B = 0.36$; $p < ,01$), Inovação no Processo ($B = 0.36$; $p < ,01$), Inovação Organizacional ($B = 0.49$; $p < ,01$), Inovação de Gestão ($B = 0.54$; $p < ,01$) e Inovação de Marketing ($B = 0.62$; $p < ,01$), isto é, em todos os construtos da Inovação. Quanto à H1h, constata-se que o subconstruto Inovação da Gestão pertencente à Ética não tem qualquer impacto com significância estatística nos diversos subconstrutos da Inovação, tal como no modelo de equações estruturais. Os resultados das regressões lineares múltiplas vão de encontro aos resultados do modelo de equações estruturais.

Tabela 10 - Coeficientes *standardizados* para avaliação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h) e estatísticas t entre parêntesis

	IDT	IPR	IPC	IOR	IGE	IMA
ETL	0,04 (0,46)	0,12 (1,47)	0,14 (1,8)	0,01 (0,15)	0,01 (0,20)	-0,08 (-0,94)
ETH	-0,37 (-2,24)*	-0,01 (-0,05)	-0,05 (-0,47)	0,09 (1,01)	0,18 (2,11)*	-0,06 (-0,53)
ETT	0,03 (0,21)	0,07 (0,52)	0,07 (0,57)	-0,12 (-1,18)	-0,09 (-0,88)	0,13 (1,03)
ETR	0,13 (1,01)	0,15 (1,17)	0,20 (1,57)	0,22 (2,18)*	0,15 (1,47)	0,04 (0,33)
ETV	0,19 (1,36)	-0,21 (-1,46)	-0,08 (-0,61)	-0,10 (-0,91)	-0,18 (-1,70)	0,05 (0,32)
ETCO	-0,16 (-1,05)	-0,25 (-1,64)	-0,16 (-1,07)	0,02 (0,19)	0,03 (0,27)	-0,38 (-2,47)
ETIO	0,65 (5,03)**	0,36 (2,83)**	0,36 (2,92)**	0,49 (4,95)**	0,54 (5,58)**	0,62 (4,90)**
ETIG	-0,02 (-0,12)	0,36 (2,55)	0,21 (1,56)	0,2 (1,81)	0,18 (1,69)	0,21 (1,51)
R ²	33,0%	33,0%	39,5%	60,7%	62,2%	34,8%

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing

Com base nos resultados anteriores constata-se que o construto Humanista tem um impacto negativo estatisticamente significativo no subconstruto I&D e Inovação Tecnológica. O subconstruto Inovação Organizacional pertencente à Ética tem um impacto positivo com significância estatística nos subconstrutos da Inovação referentes à I&D e Inovação Tecnológica, Inovação no Produto, Inovação no Processo Inovação Organizacional, Inovação de Gestão e Inovação de Marketing.

A Tabela 11 apresenta a síntese dos resultados referentes às hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h). Com base nos resultados do modelo de equações estruturais e nas regressões lineares múltiplas, observa-se que a hipótese H1b foi suportada e a H1g foi suportada. Quanto às demais hipóteses (H1a, H1c, H1d, H1e, H1f e H1h), com base nos dados obtidos não foi possível a sua validação.

Tabela 11 - Resultados da validação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h)

Hipótese	Caraterização	Resultado
H1a	A ética na sua dimensão legal influencia positivamente a Inovação	Não suportada
H1b	A ética na sua dimensão humanista influencia positivamente a Inovação	Suportada
H1c	A ética na sua dimensão transparência influencia positivamente a Inovação	Não suportada
H1d	A ética na sua dimensão responsabilidade influencia positivamente a Inovação	Não suportada
H1e	A ética na sua dimensão valores influencia positivamente a Inovação	Não suportada
H1f	A ética na sua dimensão cultura organizacional influencia positivamente a Inovação	Não suportada
H1g	A ética na sua dimensão inovação organizacional influencia positivamente a Inovação	Suportada
H1h	A ética na sua dimensão inovação de gestão influencia positivamente a Inovação	Não suportada

Fonte: Elaborada com base nas análises efetuadas

Na Tabela 12 visualizam-se os coeficientes de caminho standardizados para avaliação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f). Observa-se que os subconstrutos da Ética relativos à Legalidade (H2a), Transparência (H2c), Responsabilidade (H2d), Valores (H2e), Cultura Organizacional (H2f) e Inovação Organizacional (H2g) não têm qualquer influência significativa nos subconstrutos do desempenho.

Quanto aos subconstrutos Humanista (H2b) e Inovação de Gestão (H2g) da Ética, observa-se uma associação estatisticamente significativa destes no Desempenho Operacional (Humanista: $\beta = 0.31$, $p < .05$; Inovação de Gestão: $\beta = 0.46$, $p < .05$). Em relação aos subconstrutos da Inovação referentes à I&D e Inovação Tecnológica (H3a), Inovação no Produto (H3b), Inovação no Processo (H3c), Inovação Organizacional (H3d) e Inovação de Gestão (H3e), não se observa qualquer impacto significativo nas diferentes dimensões do Desempenho organizacional.

O subconstruto de Inovação de Marketing (H3f) tem um impacto positivo estatisticamente significativo no Desempenho Financeiro ($\beta = 0.34$, $p < .01$) e no Desempenho Organizacional ($\beta = 0.20$, $p < .05$).

Tabela 12 - Coeficientes de caminho *standardizados* para avaliação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f) e as estatísticas t entre parêntesis

	DFI	DOR	DOP	DSO
ETL	0,02 (0,16)	-0,08 (0,73)	-0,08 (0,75)	0,01 (0,08)
ETH	0,11 (0,70)	0,26 (1,80)	0,31 (1,99)*	0,23 (1,79)
ETT	0,11 (0,57)	0,17 (1,08)	0,04 (0,23)	0,10 (0,71)
ETR	-0,03 (0,14)	-0,10 (0,68)	0,09 (0,50)	0,16 (1,03)
ETV	-0,20 (0,97)	0,05 (0,28)	-0,01 (0,08)	0,05 (0,31)
ETCO	0,03 (0,14)	0,08 (0,40)	-0,21 (1,00)	-0,12 (0,61)
ETIO	-0,19 (1,03)	0,00 (0,03)	-0,09 (0,54)	-0,01 (0,05)
ETIG	0,30 (1,58)	0,22 (1,07)	0,46 (2,09)*	0,20 (0,94)
IDT	0,09 (0,75)	-0,05 (0,55)	-0,04 (0,37)	-0,07 (0,78)
IPR	0,08 (0,50)	0,06 (0,42)	0,16 (1,04)	0,12 (0,95)
IPC	-0,13 (0,76)	-0,19 (1,37)	-0,01 (0,09)	0,03 (0,20)
IOR	0,25 (1,27)	0,26 (1,86)	0,10 (0,67)	0,06 (0,46)
IGE	0,10 (0,48)	0,05 (0,30)	0,04 (0,24)	0,18 (1,18)
IMA	0,34 (2,66)**	0,20 (2,15)*	0,11 (0,81)	0,01 (0,09)
R ²	51,1%	56,4%	67,0%	68,9%

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing; DFI - Desempenho Financeiro; DOR - Desempenho Organizacional; DOP - Desempenho Operacional; DSO - Desempenho Social

O critério utilizado para a avaliação da qualidade de ajustamento dos modelos de equações estruturais foi o coeficiente de determinação (R^2). Chin (1998) descreve os (R^2) com valores de 0.67, 0.33, e 0.19 como substanciais, moderados e fracos, respetivamente. Os resultados das regressões lineares múltiplas alusivas à Tabela 10 permitem constatar que a variância das variáveis dependentes explicada pelas variáveis independentes (R^2) varia entre 33.0% e 62.2% indicando que as regressões lineares múltiplas têm um ajustamento moderado/substancial (Chin, 1998).

Os resultados do modelo anterior (Tabela 9 e Figura 31) permitem constatar que a variância das variáveis endógenas, do modelo estrutural, explicada pelas variáveis exógenas (R^2) varia entre 33.7 % e 62.5% indicando que o modelo tem um ajustamento moderado/substancial (Chin, 1998).

A Figura 31 apresenta o modelo estrutural estimado com base no *software* SmartPLS 2.1

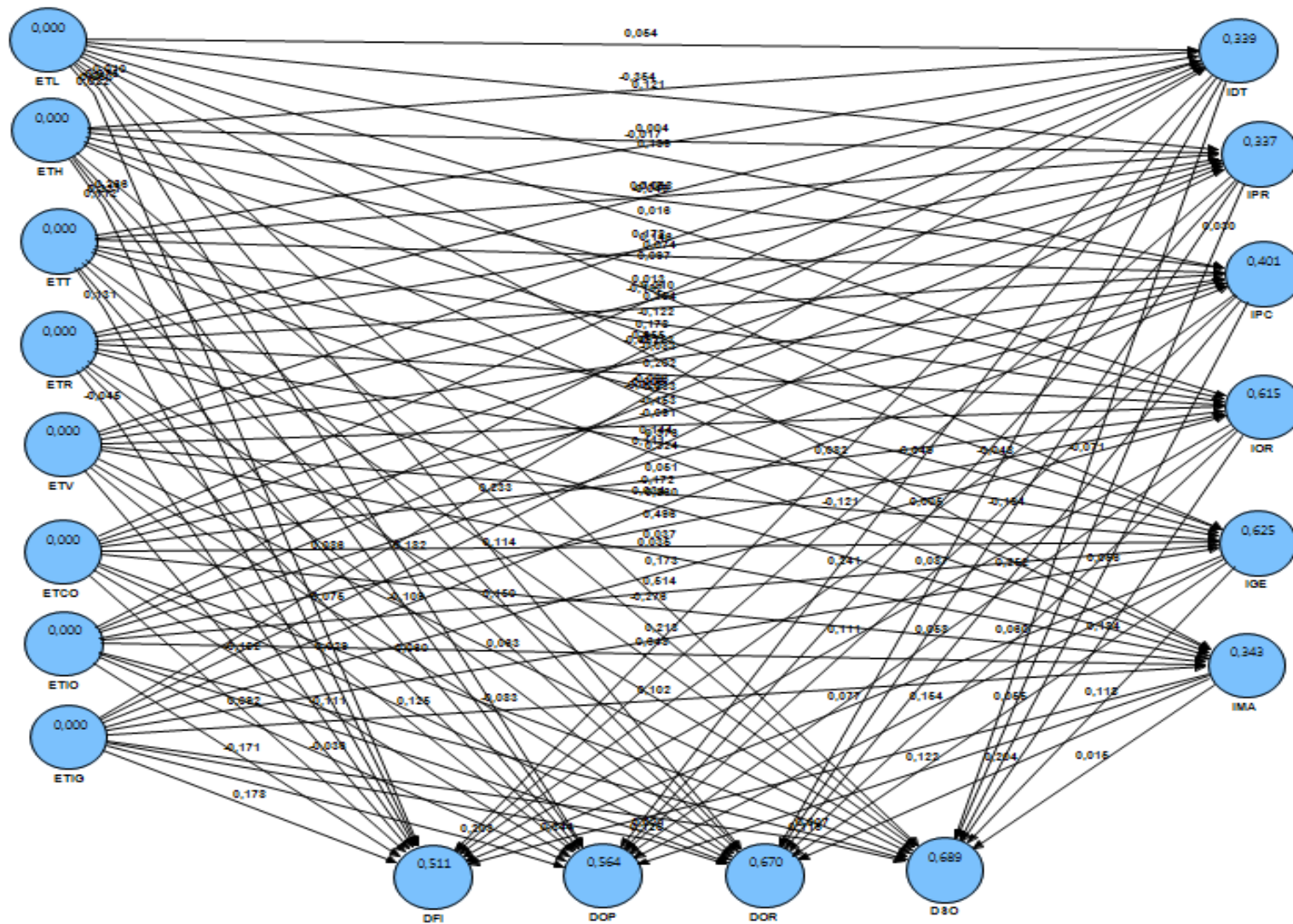


Figura 31 - Modelo estrutural para validação das hipóteses H1 (a, b, c, d, e, f, g, h), H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f)

Os resultados do modelo estrutural (Tabela 12 e Figura 31) possibilitam atestar que a variância das variáveis endógenas explicada pelas variáveis exógenas desse modelo (R^2) oscila entre 51.1% e 68.9% sugerindo que o modelo tem um ajustamento moderado/substancial (Chin, 1998). Segundo Hulland (1999) e Hair *et al.*, (2011) o modelo consegue explicar os valores observados para os construtos exógenos e endógenos. O modelo apresenta boa validade dos indicadores (Marôco, 2010a).

A Tabela 13 apresenta os coeficientes *standardizados* dos modelos de regressão linear múltipla estimados para avaliação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f). Tal como no modelo estrutural os subconstrutos da Ética relativos à Legalidade (H2a), Transparência (H2c), Responsabilidade (H2d), Valores (H2e) e Cultura Organizacional (H2f) e Inovação Organizacional (H2g) não têm qualquer influência significativa nos subconstrutos do desempenho. No que respeita ao subconstruto Humanista (H2b) observa-se um impacto positivo estatisticamente significativo no Desempenho Organizacional ($\beta = 0.26$, $p < .05$), Desempenho Operacional ($\beta = 0.28$, $p < .05$) e Desempenho Social ($\beta = 0.23$, $p < .05$). A Inovação de Gestão (H2h) da Ética tem um impacto positivo estatisticamente significativo no Desempenho Financeiro ($\beta = 0.26$, $p < .05$) e no Desempenho Operacional ($\beta = 0.48$, $p < .01$).

Em relação aos subconstrutos da Inovação referentes à I&D e Inovação Tecnológica (H3a), Inovação no Produto (H3b), Inovação Organizacional (H3d) e Inovação de Gestão (H3e), não se observa qualquer impacto significativo nas diferentes dimensões do Desempenho. O subconstruto alusivo à Inovação no Processo (H3c) tem um impacto positivo estatisticamente significativo no Desempenho Financeiro ($\beta = 0.26$, $p < .05$) e no Desempenho Organizacional ($\beta = 0.26$, $p < .05$). A Inovação de Marketing (H3f) tem um impacto positivo estatisticamente significativo no Desempenho Financeiro ($\beta = 0.34$, $p < .01$) e no Desempenho Organizacional ($\beta = 0.21$, $p < .01$).

Tabela 13 - Coeficientes *standardizados* para avaliação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h) e H3 (a, b, c, d, e, f) e as estatísticas t entre parêntesis

	DFI	DOR	DOP	DSO
ETL	0,02 (0,26)	-0,07 (-1,18)	-0,08 (-1,18)	0,01 (0,10)
ETH	0,11 (0,99)	0,26 (2,88)**	0,28 (2,87)**	0,23 (2,75)**
ETT	0,09 (0,81)	0,13 (1,39)	0,05 (0,46)	0,09 (0,95)
ETR	-0,03 (-0,22)	-0,08 (-0,85)	0,08 (0,72)	0,17 (1,79)
ETV	-0,21 (-1,62)	0,02 (0,23)	-0,01 (-0,08)	0,04 (0,41)
ETCO	0,05 (0,34)	0,10 (0,87)	-0,21 (-1,65)	-0,12 (-1,14)
ETIO	-0,19 (-1,48)	0,00 (0,04)	-0,09 (-0,77)	-0,01 (-0,06)
ETIG	0,26 (2,00)*	0,18 (1,70)	0,48 (4,02)**	0,18 (1,75)
IDT	0,06 (0,79)	-0,07 (-1,15)	-0,02 (-0,28)	-0,09 (-1,59)
IPR	-0,13 (-1,28)	-0,21 (-2,43)	-0,03 (-0,27)	0,02 (0,21)
IPC	0,26 (2,30)*	0,26 (2,86)**	0,10 (0,99)	0,07 (0,75)
IOR	0,05 (0,36)	0,02 (0,14)	0,02 (0,20)	0,15 (1,48)
IGE	0,08 (0,75)	0,05 (0,52)	0,18 (1,74)	0,11 (1,28)
IMA	0,34 (4,39)**	0,21 (3,33)**	0,12 (1,72)	0,02 (0,27)
R^2	50,7%	65,7%	58,2%	69,4%

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

ETL - Legalidade; ETH - Humanista; ETT - Transparência; ETR - Responsabilidade; ETV - Valores; ETCO - Cultura Organizacional; ETIO - Inovação Organizacional; ETIG - Inovação da Gestão; IDT - I&D e Inovação Tecnológica; IPR - Inovação no Produto; IPC - Inovação no Processo; IOR - Inovação Organizacional; IGE - Inovação de Gestão; IMA - Inovação de Marketing; DFI - Desempenho Financeiro; DOR - Desempenho Organizacional; DOP - Desempenho Operacional; DSO - Desempenho Social

O subconstruto Humanista tem um impacto estatisticamente significativo no Desempenho Organizacional. Os subconstrutos Humanista e Inovação de Gestão do construto Ética têm um impacto estatisticamente significativo no Desempenho Operacional e o subconstruto Humanista tem um impacto estatisticamente significativo no Desempenho Social.

Os subconstrutos da Inovação alusivos à Inovação do Processo e Inovação de Marketing têm um impacto positivo estatisticamente significativo no Desempenho Financeiro e no Desempenho Organizacional. Assim, a Inovação de Marketing tem um efeito mediador na relação entre a Inovação Organizacional (Ética) e os Desempenhos Financeiro e Desempenho Organizacional.

Os resultados das regressões lineares múltiplas apresentadas na Tabela 13 possibilitam constatar que a variância das variáveis dependentes explicada pelas variáveis independentes (R^2) está entre 50.7% e 69.4% assinalando que as regressões lineares múltiplas têm um ajustamento moderado/substancial (Chin, 1998). Segundo Hulland (1999) e Hair *et al.*, (2011) o modelo consegue explicar os valores observados para os construtos endógenos. O modelo apresenta boa validade dos indicadores (Marôco, 2010a).

A Tabela 14 apresenta uma síntese dos resultados referentes às hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h), sendo possível, com base nos resultados do modelo de equações estruturais e nas regressões lineares múltiplas, constatar que foram suportadas as hipóteses H2b e H2g, o mesmo não se passa com as demais hipóteses (H2a, H2c, H2d, H2e, H2f e H2h), que com base nos resultados não foi possível a sua validação.

Tabela 14 - Resultados da validação das hipóteses H2 (a, b, c, d, e, f, g, h)

Hipótese	Caraterização	Resultado
H2a	A ética na sua dimensão legal influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H2b	A ética na sua dimensão humanista influencia positivamente o desempenho organizacional	Suportada
H2c	A ética na sua dimensão transparência influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H2d	A ética na sua dimensão responsabilidade influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H2e	A ética na sua dimensão valores influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H2f	A ética na sua dimensão cultura organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H2g	A ética na sua dimensão inovação organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional	Suportada
H2h	A ética na sua dimensão inovação de gestão influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada

Fonte: Elaborada com base nas análises efetuadas

A Tabela 15 apresenta os resultados quanto às hipóteses alusivas a H3 (a, b, c, d, e, f), com base nos resultados do modelo de equações estruturais e nas regressões lineares múltiplas, constata-se que as hipóteses H3c e H3f foram suportadas ao contrário das hipóteses H3a, H3b, H3d e H3e.

Tabela 15 - Resultados da validação das hipóteses H3 (a, b, c, d, e, f)

Hipótese	Caraterização	Resultado
H3a	A inovação tecnológica influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H3b	A inovação de produto influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H3c	A inovação de processo influencia positivamente o desempenho organizacional	Suportada
H3d	A inovação organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H3e	A inovação de gestão influencia positivamente o desempenho organizacional	Não suportada
H3f	A inovação marketing influencia positivamente o desempenho organizacional	Suportada

Fonte: Elaborada com base nas análises efetuadas

A Tabela 16 apresenta os resultados referentes ao segundo modelo estrutural que avaliou a influência dos fatores demográficos individuais e organizacionais nos construtos Ética e Inovação, a influência da Ética e Inovação no Desempenho e o impacto da Ética na Inovação.

Tabela 16 - Coeficientes de caminho *standardizados* para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) e as estatísticas t entre parêntesis - Modelo I

	Ética	Inovação	Desempenho
Inovação			0,37 (4,52)**
Ética		0,67 (8,84)**	0,53 (6,28)**
Formação	-0,20 (1,11)	-0,02 (0,38)	
Função de direção/gestão	0,31 (3,97)**	0,02 (0,23)	
Idade	0,02 (0,24)	0,00 (0,02)	
Centro	0,00 (0,01)	-0,03 (0,27)	
Grande Lisboa	-0,07 (0,29)	-0,04 (0,32)	
Norte	0,05 (0,20)	-0,05 (0,45)	
Colaboradores	0,05 (0,80)	0,12 (1,98)*	
Indústria	-0,16 (1,64)	-0,07 (0,95)	
Exporta	0,01 (0,15)	0,17 (2,86)**	
Possui código de ética	0,22 (2,31)*	0,07 (0,87)	
R ²	19,7%	55,5%	70,9%

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Em relação à influência dos fatores demográficos individuais (H4a) e organizacionais (H5a) na Ética, constata-se que nos casos em que os respondentes ao questionário possuíam uma função de direção/gestão ($\beta = 0.31, p < .01$) referiram scores significativamente superiores no construto Ética, e nas empresas que possuem um código de ética ($\beta = 0.22, p < .05$) observou-se um impacto positivo com significância estatística no construto Ética.

Quanto à influência dos fatores demográficos individuais (H4b) e organizacionais (H5b) na Inovação, constata-se que o número de colaboradores ($\beta = 0.12, p < .05$) tem um impacto positivo estatisticamente significativo na Inovação, bem como o facto de a empresa ter um perfil exportador ($\beta = 0.17, p < .01$). A Ética (H1 e H2) tem um efeito positivo estatisticamente significativo na Inovação ($\beta = 0.67, p < .01$) e no Desempenho ($\beta = 0.53, p < .01$). A Inovação (H3) ($\beta = 0.37, p < .01$) tem um impacto positivo com significância estatística no Desempenho.

Os resultados do modelo apresentado na (Tabela 16 e Figura 32) proporcionam a constatação que a variância das variáveis endógenas, desse modelo estrutural, explicada pelas variáveis exógenas (R^2) está entre 19.7% e 70.9%. Para a Ética os dados das variáveis que caracterizam as empresas e os inquiridos têm um ajustamento fraco, sendo moderado e substancial para a Inovação e o Desempenho (Chin, 1998).

Segundo Hulland (1999) e Hair *et al.*, (2011) o modelo I não consegue explicar os valores observados para o construto exógeno Ética, mas explica os valores observados para os construtos endógenos Inovação e Desempenho. O modelo não apresenta boa validade dos indicadores respeitantes ao construto Ética, mas apresenta boa validade dos indicadores para os construtos Inovação e Desempenho (Marôco, 2010a).

A Figura 32 apresenta o modelo estrutural para avaliação das de H1, H2, H3, H4 (a,b) e H5 (a,b) - modelo I, estimado com base no software SmartPLS 2.0.

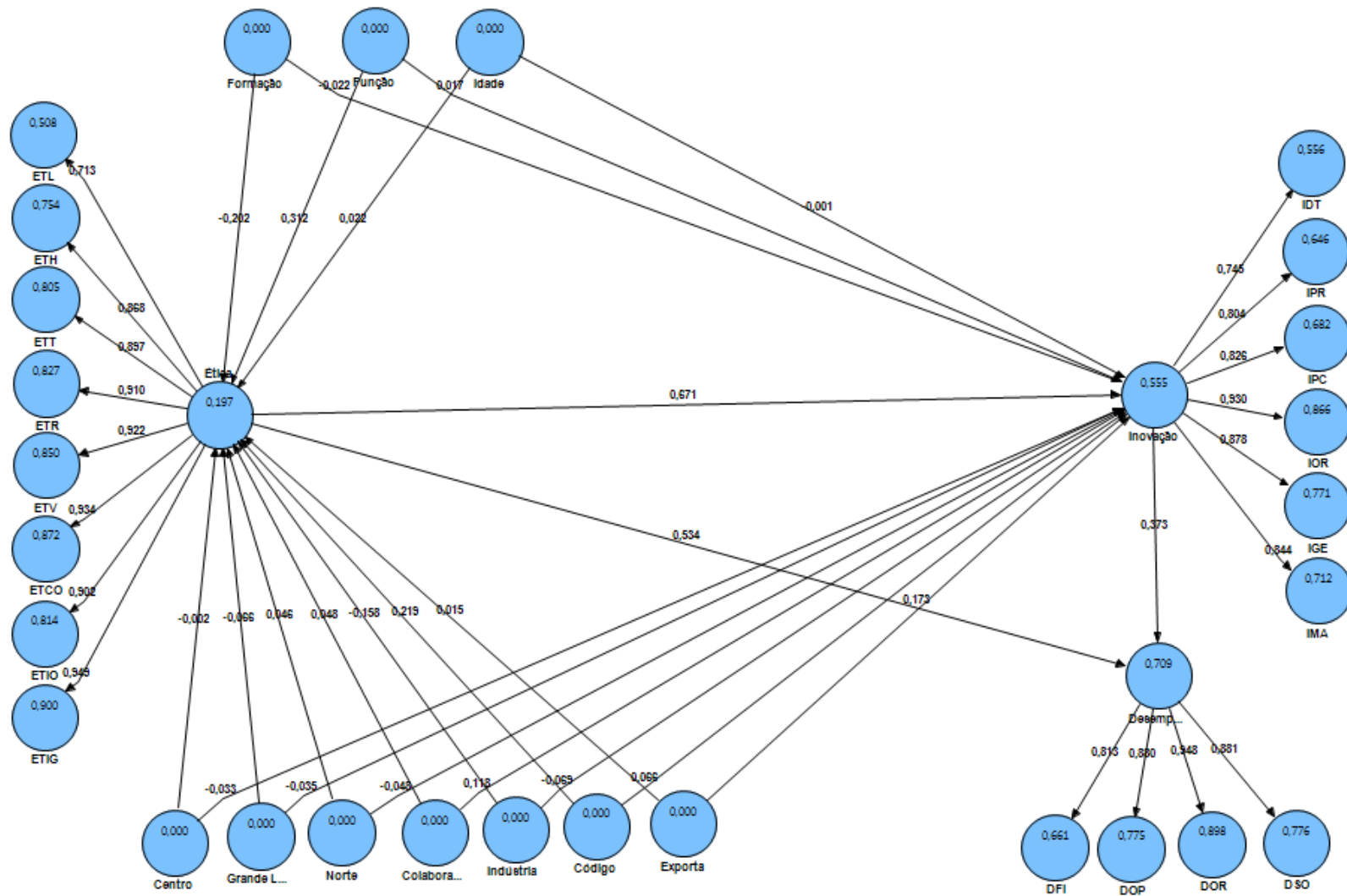


Figura 32 - Modelo estrutural para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) - Modelo I

A Tabela 17 apresenta os resultados referentes ao segundo modelo estrutural que avaliou a influência dos fatores demográficos individuais e organizacionais nos construtos Ética e Inovação, a influência da Ética e Inovação no Desempenho e o impacto da Ética na Inovação.

Tabela 17 - Coeficientes de caminho *standardizados* para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) e as estatísticas t entre parêntesis - Modelo II

	Ética	Inovação	Desempenho
Inovação			0,48 (4,40)**
Ética		0,54 (6,35)**	0,33 (2,90)**
Formação	-0,19 (1,73)	-0,04 (0,54)	
Função de direção/gestão	0,17 (1,73)	0,06 (0,66)	
Idade	0,07 (0,75)	0,07 (1,01)	
Centro	-0,06 (0,34)	0,01 (0,05)	
Grande Lisboa	-0,12 (0,73)	-0,02 (0,08)	
Norte	0,03 (0,17)	0,01 (0,03)	
Colaboradores	0,06 (1,02)	0,07 (1,17)	
Indústria	-0,07 (0,66)	-0,06 (0,57)	
Exporta	0,04 (0,39)	0,09 (0,95)	
Possui código de ética	0,24 (2,53)*	0,03 (0,35)	
R ²	16,1%	37,5%	52,3%

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Em relação à influência dos fatores demográficos individuais (H4a) e organizacionais (H5a) na Ética, constata-se que nas empresas que possuem um código de ética ($\beta = 0.24$, $p < .05$) observou-se um impacto positivo com significância estatística no construto Ética.

Relativamente à influência dos fatores demográficos individuais (H4b) e organizacionais (H5b) na Inovação, não se constata nenhum impacto positivo estatisticamente significativo na Inovação.

A Ética (H1 e H2) tem um efeito positivo estatisticamente significativo na Inovação ($\beta = 0.54$, $p < .01$) e no Desempenho ($\beta = 0.33$, $p < .01$). A Inovação (H3) ($\beta = 0.48$, $p < .01$) tem um impacto positivo com significância estatística no Desempenho.

Em relação ao último modelo estrutural ajustado (Tabela 17 e Figura 33), observa-se identicamente que a variância das variáveis endógenas explicada pelas variáveis exógenas R² está entre 16.1% e 52.3%. Neste modelo em relação à Ética, os dados das variáveis que caracterizam as empresas e os inquiridos têm um ajustamento fraco, sendo moderado o ajustamento para a Inovação e o Desempenho (Chin, 1998). Segundo Hulland (1999) e Hair *et al.*, (2011) o modelo não consegue explicar os valores observados para o construto exógeno Ética, mas explica os construtos endógenos. O modelo não apresenta boa validade dos indicadores respeitantes ao construto Ética, mas apresenta boa validade dos indicadores para os construtos Inovação e Desempenho (Marôco, 2010).

A Figura 33 apresenta o modelo estrutural para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a,b) e H5 (a, b) - modelo II, estimado com base no software SmartPLS 2.0.

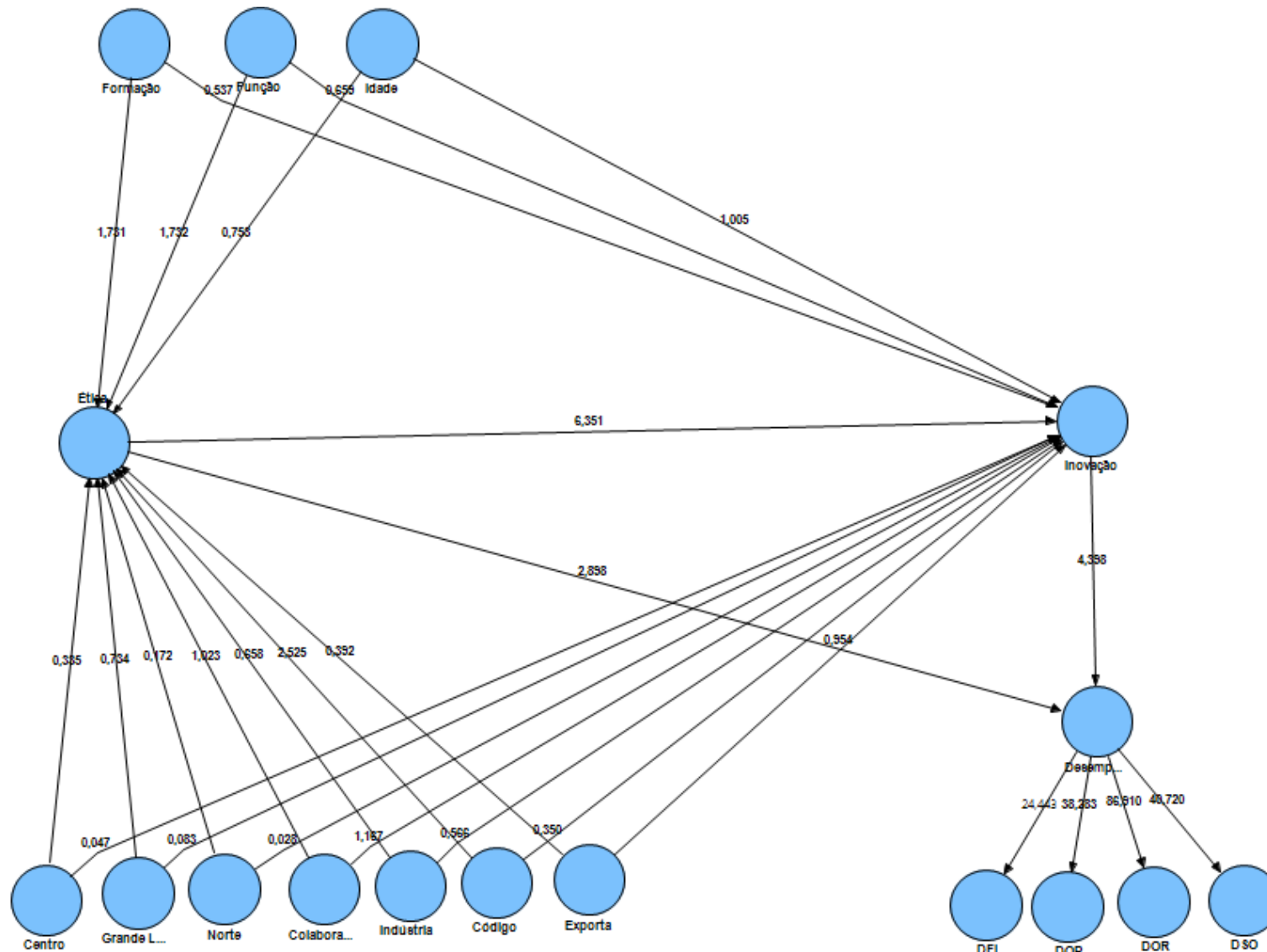


Figura 33 - Modelo estrutural para avaliação das hipóteses H1, H2, H3, H4 (a, b) e H5 (a, b) - Modelo II

A Tabela 18 apresenta os resultados da validação das hipóteses gerais H1, H2 e H3. Consta-se, com base nos resultados do modelo de equações estruturais e nas regressões lineares múltiplas, que os resultados do estudo permitiram suportar as hipóteses H1, H2 e H3.

Tabela 18 - Resultados da validação das hipóteses gerais H1, H2 e H3

Hipótese	Caraterização	Resultado
H1	A Ética influencia positivamente a Inovação	Suportada
H2	A Ética influencia positivamente o Desempenho	Suportada
H3	A Inovação influencia positivamente o Desempenho	Suportada

Fonte: Elaborada com base nas análises efetuadas

Na Tabela 19 visualizam-se os resultados referentes às hipóteses alusivas às variáveis demográficas individuais que influenciam a Ética e a Inovação, observando-se, com base nos resultados do modelo de equações estruturais e nas regressões lineares múltiplas, que a hipótese H4a foi suportada, não se constatando o mesmo com a hipótese H4b.

Tabela 19 - Resultados da validação das hipóteses gerais H4 (a, b)

Hipótese	Caraterização	Resultado
H4a	As variáveis individuais (idade, formação e função) influenciam significativamente a adoção da ética na empresa	Suportada
H4b	As variáveis individuais (idade, formação e função) influenciam significativamente a promoção da inovação	Não Suportada

Fonte: Elaborada com base nas análises efetuadas

A Tabela 20 apresenta os resultados referentes às hipóteses alusivas às variáveis demográficas organizacionais que influenciam a Ética e a Inovação, constatando-se com base nos resultados do modelo de equações estruturais e nas regressões lineares múltiplas, a validação das hipóteses H5a e H5b.

Tabela 20 - Resultados da validação das hipóteses gerais H5 (a, b)

Hipótese	Caraterização	Resultado
H5a	As variáveis organizacionais (região, sector, dimensão, existência de código de ética e empresa exportadora) influenciam significativamente a adoção da ética na empresa	Suportada
H5b	As variáveis organizacionais (região, sector, dimensão, existência de código de ética e empresa exportadora) influenciam significativamente a promoção da inovação	Suportada

Fonte: Elaborada com base nas análises efetuadas

A estimação e avaliação do modelo em estudo permitiram concluir que o modelo teórico proposto, quando analisado globalmente, é satisfatório. A qualidade do modelo é boa, constatando-se que os índices de fiabilidade, validade e de ajustamento para os construtos latentes (ética, inovação e desempenho organizacional) apresentam valores superiores aos recomendados (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010a).

O modelo estrutural e a estimação pelo método dos mínimos quadrados suportam quatro das cinco hipóteses propostas. A hipótese H4 não é suportada. Importa ainda ressaltar que, no geral, os resultados obtidos pelo método dos mínimos quadrados foram confirmados pelo método PLS (*Partial Least Squares*) com recurso a *Bootstrapping*.

Resumindo o modelo mostra um ajuste aceitável para os dados empíricos, embora não se possa dizer que é o mais adequado para estudar o problema.

No próximo ponto apresenta-se a discussão dos resultados do modelo estrutural proposto, obtidos pela análise de regressão linear múltipla e pela análise das equações estruturais para cada questão e hipóteses formuladas relativamente ao construto ética, inovação e desempenho organizacional, procurando confirmar se os dados empíricos suportam a tese formulada.

4.2.2 - Discussão dos Resultados

No capítulo anterior apresentaram-se os resultados do modelo estrutural e o teste de hipóteses do modelo proposto. Em resumo, quatro das cinco relações testadas (Hipótese H1, H2, H3 e H5) são significativas. A hipótese H4 é suportada para o construto Ética, e não suportada para o construto Inovação. As Hipóteses H1 e H2 são significativas para $p < 0.001$ e as Hipóteses H3 e H5 são significativas para $p < 0.05$. Uma das relações (Hipótese H4b) não foi suportada.

Embora com base nos dados não seja possível validar a maior parte das hipóteses, de um modo geral os modelos de regressões utilizados explicam o problema em estudo, como se comprova pelos valores do coeficiente de determinação R^2 . Desagregando a Ética, Inovação e desempenho organizacional (H1a, H1b,...), (H2a, H2b....), (H3a, H3b....) as hipóteses em termos gerais não são validadas. Contudo analisando a Ética, Inovação e desempenho como um todo (H1, H2 e H3) é possível constatar que a Ética influencia a Inovação, a Ética influencia o Desempenho organizacional direta e indiretamente, medido pela inovação e, a Inovação influencia o Desempenho organizacional.

O modelo estrutural apresentou um ajustamento moderado/substancial (Chin, 1998). No entanto, a significância estatística e o ajustamento do modelo não são os objetivos finais da investigação académica. São apenas os meios para alcançar o fim que consiste em compreender melhor o assunto a ser investigado e descobrir novas relações.

Os resultados deste trabalho empírico podem ser usados por outros investigadores para explorar e testar relações causais no estudo da ética, inovação e desempenho e por profissionais para

guiar a implementação da ética empresarial com o objetivo de melhorar a inovação e o desempenho organizacional. Neste sentido, as implicações dos resultados, para cada hipótese, são discutidas a seguir.

Hipótese 1: “A ética influencia positivamente a inovação”.

Esta relação revelou-se estatisticamente significativa (Modelo I: $B=0.67$, $t=8.84$, $p<0.01$; Modelo II: ($B=0.54$, $t=6.35$, $p<0.01$). Estes resultados indicam que quanto mais elevada é a percepção da Ética nas empresas mais elevada é a percepção de capacidade inovadora destas, isto é, a Ética influencia positivamente a Inovação. Esta relação vem comprovar as referências encontradas na revisão da literatura, que apontavam neste sentido (Aguilar, 1996; Pollifroni, 2010; Alonso, 2013; Stahl *et al.*, 2014). A ética pode influenciar a inovação pela utilização de teorias filosóficas como a teoria das virtudes e a teoria comunicacional de Habermas, por programas éticos (Valentine e Fleischman, 2008), climas empresariais éticos (Parboteeach *et al.*, 2010) e pela tomada de decisões éticas (Miles *et al.*, 2004).

Hipótese 2: “A ética influencia positivamente o desempenho organizacional”.

Nesta hipótese constatou-se a existência de significância estatística (Modelo I: $B=0.53$, $t=6.28$, $p<0.01$; Modelo II: $B=0.33$, $t=2.90$, $p<0.01$). Este resultados indiciam que quanto mais elevada é a percepção da Ética mais elevada é a percepção de Desempenho Organizacional das empresas, isto é, a Ética influencia positivamente o Desempenho. Esta relação também confirma as referências na literatura que apontavam neste sentido (Aguilar, 1996, Cortina, 2001, 2004, Neves, 2008; Argandoña, 2004, 2007; Heineman, 2010; Jin e Drozdenko, 2010; Paraste *et al.*, 2010).

Esta relação pode ser justificada por uma maior eficiência do processo organizacional, promovido pela implementação de programas éticos, decisões éticas e pelo aumento da confiança por parte de todos os *stakeholders* e da sociedade em geral. A ética influencia o desempenho direta e indiretamente medido pela inovação. Esta conclusão leva a supor que a ética poderá influenciar o desempenho organizacional pelo seu efeito direto noutros processos da atividade empresarial, tais como, recursos humanos, produção, qualidade, comunicação, marketing, entre outros.

Hipótese 3: “A inovação está positivamente relacionada com o desempenho organizacional”.

Esta relação revelou-se significativa (Modelo I: $B=0.37$, $t=4.52$, $p<0.01$; Modelo II: $B=0.48$, $t=4.40$, $p<0.01$). Estes resultados corroboram que quanto mais elevada é a percepção da capacidade inovadora das empresas mais elevada é a percepção de Desempenho destas, isto é, a Inovação influencia positivamente o Desempenho Organizacional. Esta relação é de fácil previsão e entendimento, no entanto ainda subsistem dúvidas sobre a sua operacionalização.

Embora a relação entre a inovação e o desempenho esteja conceitualmente estabelecida, os esforços de comprovação empírica ainda não trouxe resultados conclusivos. Este trabalho vem acrescentar aos exemplos da literatura (Marques, 2004; Matzler *et al.*, 2008; Garcia-Morales *et al.*, 2012; Alonso, 2013), mais uma relação positiva entre a inovação e o desempenho organizacional.

Hipótese 4a: “Os fatores demográficos individuais (idade, formação e função) influenciam significativamente a adoção da ética na empresa”

Em relação a esta hipótese, constatou-se que os fatores demográficos individuais influenciam significativamente a adoção da ética na empresa, isto é, os inquiridos com cargos de direção/gestão (Modelo I: $\beta=0.31$, $t=3.97$, $p<0.01$) na empresa revelaram scores de adoção de ética nas empresas significativamente mais elevados. Estes resultados vêm corroborar os trabalhos de (Weeks *et al.*, 1999; Shafer *et al.*, 2001). Esta relação positiva entre os fatores demográficos individuais e a implementação da ética na empresa, pode ser justificada por uma maior formação e consciência dos efeitos e possíveis benefícios da ética no ambiente empresarial (Jin e Drozdenko; 2010, Robbins, 2012).

Hipótese 4b: “Os fatores demográficos individuais (idade, formação e função) influenciam significativamente a promoção da inovação na empresa”

As relações relativas a esta hipótese mostraram-se não significativas, o que indica que não existe uma relação direta entre as variáveis individuais e a promoção da inovação. Esta relação pode encontrar justificação no facto de cada vez mais a inovação derivar de um processo sistémico de interação entre o conhecimento interno e externo da organização. Este processo pode ter origem em diferentes setores, as ideias podem provir de várias pessoas, meios e intercâmbios. Os novos modelos de inovação defendem a necessidade de desenvolver modelos flexíveis e adaptados às circunstâncias (Cunha, 2007). A organização da inovação deve ser mais “aberta” e “heterogénea” do que a existente anteriormente (Fuglsang, 2008; Alonso, 2013), não se deve limitar aos departamentos de investigação e desenvolvimento. O sucesso da inovação passa por defenir um objectivo global poderoso, para a organização, que permita envolver todas as pessoas (Wood, 2007).

Hipótese 5a – “As variáveis organizacionais (região, sector, dimensão, existência de código de ética e empresa exportadora) influenciam significativamente a adoção da ética na empresa”

No que respeita a esta hipótese, constatou-se que a existência de código de ética nas empresas influencia significativamente a adoção da ética na empresa, isto é, as empresas com código de ética (Modelo I: $\beta=0.22$, $t=2.31$, $p < 0.05$; Modelo II: $\beta=0.24$, $t=2.53$, $p<0.05$) revelaram scores de adoção de ética significativamente mais elevados. O código de ética documentado é um

elemento base da implementação de um programa ético (Mercier, 2003; Parra, 2006; Singh, 2011). Embora a existência de um código de ética não signifique que a empresa tenha adotado a ética empresarial, a sua existência contribui para criar um clima ético, confiança e uma boa imagem da empresa (Baucus *et al.*, 2008; Singh, 2011).

Hipótese 5b – “As variáveis organizacionais (região, sector, dimensão, existência de código de ética e empresa exportadora) influenciam significativamente a promoção da inovação”

Quanto às variáveis organizacionais (região, sector, dimensão, existência de código de ética e empresa exportadora) influenciarem significativamente a promoção da inovação, constatou-se que a dimensão da empresa analisada pelo número de colaboradores (Modelo I: $\beta=0.12$, $t=1.98$, $p < 0.05$) e ser uma empresa exportadora (Modelo I: $\beta=0.17$, $t=2.86$, $p < 0.01$) influenciam significativamente a promoção da inovação, isto é, quanto maior o número de colaboradores maior é a percepção de promoção da inovação, e nas empresas exportadoras há idênticamente uma maior percepção de promoção da inovação. Este resultado pode encontrar justificação no facto de as empresas de grandes dimensões desenvolverem processos sistémicos de inovação, com maior visibilidade interna e externa e de as empresas exportadoras, perante a concorrência que hoje se verifica, terem o processo de inovação como prioritário, tanto para a sua rentabilidade como sustentabilidade no mercado.

4.2.3 - Síntese

O presente trabalho representa um dos primeiros esforços empíricos para investigar, sistematicamente, as complexas relações causais no estudo da Ética e tem por objetivo responder às seguintes questões: 1) existe relação entre a ética e a inovação; 2) Existe relação entre a ética e o desempenho organizacional; 3) existe relação entre a inovação e o desempenho organizacional; 4) a ética tem maior influência na inovação ou no desempenho organizacional; 5) qual das dimensões da ética (legal, humanista, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) influencia mais a inovação; 6) qual das dimensões da ética (legal, humanista, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão) influencia mais o desempenho organizacional; 7) qual das dimensões da inovação (I&D, produto, processo, inovação organizacional, inovação de gestão e inovação de Marketing) influencia mais o desempenho organizacional.

A análise das relações hipotetizadas pelo modelo proposto permitiu dar resposta a estas questões, pois ficou provado que a ética tem uma relação direta e positiva com a inovação, que a ética tem uma relação positiva, direta e indireta com o desempenho organizacional, esta última medida pela inovação e que a inovação tem uma relação direta e positiva com o desempenho organizacional.

Relativamente à questão quatro: A ética tem maior influência na inovação ou no desempenho organizacional? a Ética tem um peso maior na Inovação do que no Desempenho, uma vez que o coeficiente de correlação e de significância estatística da Ética na Inovação (Modelo I: $B=0.67$, $t=8,84$, $p<0.01$) e (Modelo II: $B=0.54$, $t=6,35$, $p<0.01$) são superiores aos coeficientes da Ética no Desempenho (Modelo I: $B=0.53$, $t=6,28$, $p<0.01$) e (Modelo II: $B=0.33$, $t=2,90$, $p<0.01$) ver respectivamente Tabelas 16 e 17.

As dimensões da Ética que mais influenciam a Inovação são a humanista (ETH) (suportada) e inovação organizacional (ETIO) (suportada) as restantes dimensões, com base nos dados disponíveis e analisados não foi possível validar. As dimensões, humanista e inovação organizacional da Ética, também, são as que mais influenciam o Desempenho Organizacional (ambas suportadas) as restantes dimensões não foram suportadas, isto é, com base nos dados não foi possível a sua validação.

Relativamente às dimensões da Inovação, as que mais influenciam o Desempenho são a inovação do processo (IPR) e inovação de marketing (IMA) (ambas suportadas), as restantes dimensões não foram suportadas, portanto não foi possível a sua validação.

Como referido no capítulo II, a abrangência e multidisciplinariedade dos construtos, pois tanto a Ética como a Inovação não têm fronteiras definidas, isto é, podem ser aplicadas a tudo ou quase tudo e pelo facto dos conceitos terem vindo a evoluir e a adaptar-se ao atual contexto e exigências da sociedade, tem dificultado a formulação de uma clara definição dos construtos no contexto da ética, inovação e desempenho organizacional na literatura corrente.

Muita da investigação empírica apenas aborda, os construtos de forma independente. Embora se tenham encontrado estudos que analisam cada um dos construtos com outros construtos, como por exemplo (ética e códigos de ética; inovação e desempenho), não foram, no entanto, encontrados estudos empíricos que abordem, simultaneamente, os três construtos.

O modelo desenvolvido neste trabalho considera a relação entre as dimensões dos três construtos no sentido de possibilitar e especificar maior significância entre os construtos e subconstrutos, o que representa um esforço no sentido de construir uma ferramenta teórica na área da investigação em ética empresarial. Com base nos dados recolhidos de 203 empresas portuguesas, o modelo é testado com recurso a dois métodos de análise, as regressões lineares múltiplas e às equações estruturais como forma de tornar os resultados mais robustos e fiáveis.

Este trabalho de investigação contribui para melhorar o conhecimento em ética e inovação empresarial de várias formas:

Primeiro, fornece uma ferramenta teórica que identifica as principais dimensões da ética, incluindo a legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, valores, cultura organizacional, inovação organizacional e inovação de gestão.

Segundo, e com base na revisão de literatura, o conceito encontra-se em construção e ainda não existe consenso na forma como a ética empresarial tem sido operacionalizada. Partindo desta constatação, a ética na empresa foi operacionalizada através da análise da sua relação com as dimensões (I&D, inovação de produto, processo, organizacional, inovação de gestão e inovação de marketing) da inovação e repercussão nas dimensões (desempenho financeiro, organizacional, operacional e social) do desempenho organizacional, o que permitiu explorar de forma mais exaustiva o problema proposto.

Terceiro, o trabalho fornece medidas fiáveis e válidas para os três construtos: 1) ética; 2) inovação; 3) e desempenho organizacional. Todas as escalas foram testadas através de uma metodologia estatística rigorosa incluindo: a validade fatorial, a validade convergente, a validade discriminante, a fiabilidade do construto e a validação do construto de segunda ordem. Ficou demonstrado que todas as escalas satisfazem os requisitos de fiabilidade e validade podendo, desta forma, ser utilizadas em futuras investigações.

Embora segundo Churchill (1979) e Hair *et al.* (2009) a fiabilidade seja uma condição necessária mas não suficiente da validade, pois uma fiabilidade elevada não garante que o construto esteja a ser medido corretamente, pode concluir-se que o instrumento de medida é fiável para dar resposta ao problema em estudo, embora possa não ser o mais correto. O desenvolvimento desta medida irá estimular e facilitar o desenvolvimento da teoria neste campo, uma vez que a literatura empírica em ética tem sido escassa em tais escalas fiáveis e válidas (Alonso, 2013; Stahl *et al.*, 2014).

Quarto, este trabalho fornece evidência de suporte à literatura conceptual e prescritiva sobre afirmações, não testadas, relacionadas com os impactos dos fatores contextuais, individuais e organizacionais na ética empresarial e na inovação. Os resultados empíricos permitem concluir que os fatores contextuais individuais (idade, formação académica e funções que desempenham) exercem uma influência positiva sobre a implementação da ética empresarial, mas não se verifica o mesmo com a inovação, isto é, estes fatores não exercem influência sobre o processo de inovação.

Segundo o estudo de Wood (2007) o sucesso na implementação da inovação começa a ser mais influenciado pelo estabelecimento de objetivos globais poderosos que permitam envolver todas as pessoas, do que pelos métodos de inovação tradicionais adotados.

Os fatores contextuais organizacionais e nomeadamente, a existência de código de ético documentado exerce uma influência positiva sobre a adoção da ética empresarial. A dimensão da empresa, e a exportação, também, promovem e exercem uma influência positiva na inovação. Os fatores contextuais organizacionais são suportados e validados para a ética e para a inovação, isto é, exercem uma influência positiva tanto na ética como na inovação.

Quinto, os resultados realçam o papel crítico das dimensões da ética (humanista e inovação organizacional), pois foram as dimensões suportadas as restantes com base nos dados não foi

possível a sua validação, como influenciadoras na inovação e no desempenho organizacional e, as dimensões da inovação (inovação de processo e inovação de marketing) como influenciadoras no desempenho organizacional. Este resultado revela-se uma mais-valia, uma vez que a ética empresarial através das suas dimensões pode criar condições que promovam ou como refere Aguilar (1996), que sirvam de alavanca para a promoção da inovação e do desempenho organizacional.

Os resultados demonstram que a ética tem impacto positivo na inovação e no desempenho organizacional, que a inovação tem impacto positivo no desempenho e que a ética também tem impacto positivo indireto no desempenho, isto é, através do impacto que tem na inovação. Como discutido no Capítulo II, a Teoria dos *stakeholders* fornece a base racional para um melhor entendimento sobre a relação da ética com a inovação e sua repercussão no desempenho organizacional. Neste sentido, Fassin (2009) refere que a teoria dos *stakeholders* tornou-se num importante discurso na tradução de práticas de ética de negócios para a prática de gestão e estratégia. Assim a ética empresarial tem na Teoria dos *Stakeholders* uma ferramenta potencial que pode ser utilizada para impulsionar e facilitar a sua implementação.

Sexto, este estudo revela a natureza da influência indireta da ética no desempenho organizacional através da sua influência na inovação. Os resultados empíricos desta relação são significativos para o conhecimento atual no campo da ética. Pois a ética pode exercer influência no desempenho através de outros processos empresariais, tais como; recursos humanos, produção, qualidade, comunicação, marketing, entre outros.

Sétimo, este estudo revela que o complexo processo de inovação é passível de sofrer influência positiva da ética empresarial, isto é, de se tornar mais eficiente, rentável e sustentável a médio e longo prazo. Esta influência pode ter origem na qualidade do ambiente de trabalho Morales *et al.* (2012), na consistência do programa ético (Valantine e Fleischman (2008) e no processo de tomada de decisão Parra (2006). Permite avaliar a importância e evolução dos modelos de inovação e que estes no seu formato mais recente, modelos de inovação aberta, estão mais recetivos e suscetíveis à influência da ética empresarial.

Oitavo, este estudo revela também a importância da implementação de programas éticos e de processos de decisão ética, para uma efetiva e eficiente implementação da ética empresarial (Gary, 2001; Mercier, 2003; Argandoña, 2004, 2008; Parra, 2006).

No geral, os resultados confirmam a existência da relação da ética com a inovação e a repercussão de ambas no desempenho organizacional. Os resultados mostram, também, o papel significativo da análise da relação das diversas dimensões da ética, inovação e desempenho organizacional. Os resultados fornecem, ainda, evidências empíricas sobre a relação direta e indireta entre a ética e o desempenho da empresa.

Os resultados contribuem para o conhecimento em gestão e ética empresarial na medida em que revelam que o efeito combinado da ética com outros processos empresariais pode gerar efeitos

positivos no desempenho organizacional. Este trabalho permitiu o desenvolvimento de um modelo que incorporou de forma sistêmica teorias morais e ciências empresariais.

Perante o exposto acredita-se que os argumentos expostos têm implicações importantes para a investigação sobre a ética, inovação e desempenho organizacional. O capítulo VI conclui este trabalho com conclusões, contribuições, limitações e recomendações.

Capítulo V - Conclusões, contribuições, limitações e recomendações

Feita a discussão dos resultados são apresentadas algumas conclusões gerais do estudo, contribuições, limitações e recomendações para futuras investigações.

5.1- Conclusões

O propósito deste trabalho não era apenas explorar, conhecer e descrever mas, fundamentalmente, através dos resultados obtidos, responder às questões de investigação colocadas e testar empiricamente as hipóteses formuladas, tendo em vista alcançar os objetivos fixados e, desta forma, contribuir para o avanço do conhecimento científico nacional e internacional sobre o tema da ética e da inovação empresarial.

Terminada a investigação, a primeira grande conclusão a referir é que o estudo da relação, ética/inovação/desempenho organizacional nas empresas é um tema atual, em construção que se encontra na ordem do dia e se revela importante para a maioria das empresas e economias, em relação ao qual existe ainda muito por descobrir.

Perante a complexidade, abrangência, multidisciplinaridade e componente prática dos conceitos ética e inovação, pode dizer-se que se trata de um estudo que nunca se poderá considerar acabado. Como refere Parra (2006) a ética nunca se acaba de aprender, por isso, deve ser flexível manter-se permanentemente em aberto, atendendo, à sua possível relação com outros processos, já que tanto a ética como a inovação podem aplicar-se a tudo ou quase tudo, que poderão ser utilizadas outras metodologias no seu estudo e identificadas outras dimensões importantes como (confiança, bem-estar). Aliás, é este, precisamente, o sentido geral de qualquer investigação científica que possibilita o avanço do conhecimento e que, desta forma, poderá contribuir para a melhoria da compreensão da ética e da inovação empresarial.

O estudo mostrou também tal como refere (Argandoña, 2002, 2004, 2008), que a ética é um desafio sério e que exige atenção cuidadosa e uma execução hábil. Exige também um estudo sistémico e contínuo para que se possa melhorar o comportamento ético empresarial (Robbins, 2012). Só uma gestão ética e responsável, encorajada pela prática diária e contínua da legalidade, humanidade, transparência, responsabilidade, cultura organizacional e valores podem influenciar o desempenho organizacional de uma instituição e poderão garantir, com mérito, o *feedback* ou recompensa da sociedade, incluindo o interesse das partes interessadas

(Aguilar, 1996). O trabalho de administrar e gerir a ética na empresa jamais termina de todo (Cortina, 2009). A conduta ética de uma empresa parece-se com uma grande roda gigante. Ela pode ter bastante impulso, mas acabará por perder velocidade e parar, se não se lhe fornecer energia pois a ética, tanto no nível pessoal como no organizacional, ou macro, está por impor (Aguilar, 1996).

Conclui-se também que o processo de inovação, considerado como dinâmico, heterogêneo e sistêmico, hoje é tido como imprescindível para a rentabilidade e sustentabilidade das organizações (Gupta, 2008, Alonso, 2013). A globalização dos mercados e as suas crescentes exigências levou à inevitável evolução dos modelos de inovação, estando estes mais adaptados à realidade e mais suscetíveis de receberem influência da ética empresarial.

A investigação levada a cabo ao longo desta tese permitiu dar resposta ao problema de investigação e responder às questões que se colocaram.

Os resultados obtidos permitem concluir que a ética empresarial pode ser vista como um motor promotor e impulsionador da inovação, orientado para a obtenção de um melhor desempenho organizacional.

5.2- Principais Contribuições

Em termos de resultados finais da investigação, espera-se tornar mais explícita a temática, da ética, inovação e desempenho organizacional, bem como, o contributo da ética empresarial para a inovação e repercussão de ambas no desempenho organizacional. Espera-se contribuir para melhor compreender como a ética pode trazer benefícios intangíveis à organização a curto, médio e longo prazo, como promove a inovação e influencia positivamente o desempenho organizacional. A ética empresarial pode ser uma utopia possível e a sua implementação plausível.

Este trabalho revela várias contribuições significativas:

- Foi o primeiro, a incorporar ética, inovação e desempenho organizacional e é baseado no grau em que estas práticas, ética, inovação e desempenho são percebidas;
- O argumento apresentado neste trabalho é importante porque sugere novas direções de investigação;
- Ajudou na criação de um quadro conceptual para o estudo da ética no contexto empresarial;
- Permitiu verificar que existe uma relação direta entre a ética, inovação e desempenho e indireta entre ética e desempenho, isto é, a ética serve como referência para investigar processos de gestão o que pressupõem que a ética pode ser examinada relativamente a

temas mais amplos do campo das ciências sociais. Como pressupõe que a ética pode contribuir para a resolução e investigação de outros grandes desafios neste campo;

- Uma visão mais alargada da investigação pode ser suportada se se prestar mais atenção às consequências futuras, sobre a vida económica e empresarial, resultantes de comportamentos imorais e antiéticos;
- Permitiu concluir que o efeito da ética é mais significativo analisando os construtos, ética, inovação e desempenho, em conjunto do que individualmente;
- Permitiu deduzir que a ética empresarial poderá ser analisada segundo outras dimensões como (confiança e ambiente de trabalho);
- Permitiu deduzir que a ética empresarial poderá influenciar outros processos organizacionais, como; recursos humanos, qualidade, marketing, comunicação, produção;
- O modelo de inovação aberto é mais suscetível de receber influência da ética empresarial;
- Este trabalho molda novos temas de investigação, tornando-se num desafio significativo para futuras investigações

Este trabalho é recente e único e deve ser suportado.

5.3 - Limitações do Estudo

A adequada interpretação dos resultados requer que se tornem explícitas as principais limitações que foram surgindo ao longo da investigação.

Apesar do presente estudo fornecer contribuições significativas, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático, apresenta também algumas limitações que serão descritas a seguir. A verificação dessas limitações poderá guiar futuros investigadores a contornar essas limitações. Contudo, o problema mais importante diz respeito à informação sobre a ética empresarial.

Em primeiro lugar, apesar da análise de ajustamento do instrumento de investigação ter sido positiva, isto é foi validado, o que permite a sua utilização para futuras investigações, apresenta algumas condicionantes que devem ser tidas em conta em investigações futuras. O facto de apresentar subconstrutos com apenas um item, o que condicionou a utilização de métodos e *software* de análise. O recomendado são no mínimo três itens.

Em segundo, as medidas de estudo sobre as variáveis (Ética, Inovação e Desempenho Organizacional) são baseadas em perceções de um único respondente por empresa o que envolve

um certo grau de subjetividade e enviesamento das respostas. Como se referiu no capítulo II a ética é para ser vivida e praticada por todos os elementos que compõem a empresa, sob pena de se tornar uma tarefa inglória, pelo que as respostas deveriam partir de vários respondentes de diferentes áreas funcionais e hierarquias dentro da empresa. Dos respondentes, alguns manifestaram que não tinham conhecimento suficiente para responder às questões pelo que as respostas dadas podem ter sido enviesadas. Neste sentido, a utilização de um respondente único pode gerar alguma inexatidão na medição pelo que, os resultados devem ser interpretados tendo em conta esta limitação. Em futuras investigações esta questão deve ser considerada e tida em conta.

Terceiro, os dados deste estudo são transversais, impedindo o exame da evolução das variáveis em estudo. Este aspeto é de particular interesse, dada a natureza dinâmica de algumas variáveis.

Quarto, o tamanho da amostra (221 inquéritos respondidos e 203 inquéritos válidos) apesar de ser considerada uma amostra satisfatória, pode também ser uma limitação do trabalho, já que condicionou a utilização de métodos de análise estatística.

Quinto, a taxa de resposta de 26,6%, apesar de superior a alguns estudos similares, pode ser considerada baixa. No futuro, os questionários podem ser administrados através da gestão de topo para assegurar taxas de resposta mais elevadas. A investigação também pode ser remetida, diretamente, por instituições de ensino, organizações e associações profissionais e outros, para garantir elevadas taxas de resposta.

Sexto, muitos dos dados são baseados na perceção dos gestores no entanto, investigações anteriores suportam o uso de avaliação qualitativa e consideram-na uma alternativa fiável. No sentido de dar maior consistência aos resultados, obter um retrato mais fidedigno da realidade e obter maior compreensão do fenómeno. Em futuras investigações podem recolher-se dados de duas ou mais fontes de dados, por exemplo recolher dados através de métodos qualitativos e quantitativos, isto é recorrer à triangulação de dados, assegurando de forma consistente a validade do instrumento de investigação e os resultados obtidos.

Sétimo, outra limitação relaciona-se com o facto de não se terem efetuado estudos de caso (devido ao limite temporal da investigação) no sentido de aprofundar o conhecimento sobre a relação ética, inovação e desempenho organizacional e também enquanto meio privilegiado para identificar outros fatores determinantes relacionados com a ética empresarial o processo de inovação e o desempenho da empresa.

Oitavo, os resultados permitem verificar que apenas duas dimensões da ética (humanidade e inovação organizacional) foram suportadas, isto é, foram validadas com os dados disponíveis, todas as outras não foram validas, o que faz supor que as dimensões apresentadas não são as mais indicadas para o estudo do problema. Pois o modelo não considerou outras dimensões como a confiança, certificação ética e ambiente de trabalho.

Nono, o modelo também considerou um número limitado de fatores contextuais individuais e organizacionais.

Com base nas limitações apresentam-se a seguir recomendações para investigações futuras.

5.4 - Proposta para Futuras Linhas de Investigação

As sugestões, propostas para futuras investigações decorrem do processo de investigação realizado e das limitações detetadas e apresentadas no ponto anterior. Considera-se que estas sugestões podem trazer novas evidências sobre a relação ética, inovação e desempenho organizacional da empresa e, mais concretamente, sobre a temática da ética empresarial e das suas dimensões determinantes para influenciar a inovação e outros processos empresariais (recursos humanos, qualidade, produção, comunicação, marketing).

Apesar da possível contribuição que esta investigação possa ter no aprofundamento do estudo da relação ética, inovação e desempenho organizacional das empresas portuguesas, deverá ter-se em atenção que se tratou do primeiro estudo deste tipo em Portugal, e que seria importante que outras investigações permitissem confirmar ou rejeitar as conclusões aqui apresentadas. Assim, a discussão das suas limitações, levam a algumas sugestões para investigações futuras:

Primeiro, estudos futuros devem obter e analisar uma amostra maior, pelo menos 250 respostas para a obtenção de um bom ajuste entre a estrutura hipotética e os dados, de preferência em mais de um país. Estudos de replicação em diferentes países são necessários para verificar e ampliar a generalização dos nossos resultados.

Segundo, futuras investigações devem utilizar métodos múltiplos de obtenção de dados. O que pode consistir em efetuar análises qualitativas com recurso a estudos de caso, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o tema, incluindo no estudo outros processos determinantes, nomeadamente fatores relacionados com empresários, gestores, diretores e liderança, (características, formação básica, formação complementar, experiência profissional, entre outros), com a empresa (características do meio envolvente, envolvimento dos trabalhadores no processo de inovação, recursos humanos, cultura organizacional, valores, entre outros) e com outros processos (confiança, bem-estar) e o desempenho organizacional. A validação cruzada é uma tentativa de reproduzir os resultados encontrados numa amostra diferente, permitindo uma segunda confirmação da teoria validada em testes iniciais.

Terceiro, sugere-se que futuras investigações utilizam métodos diferentes de tempos para confirmar os resultados deste estudo, isto é, que utilizem estudos longitudinais, para melhor compreender a evolução dos conceitos e sua aplicação. Apenas uma investigação longitudinal pode avaliar a direção da causalidade da relação e detetar possíveis processos recíprocos. Como em qualquer ciência, a duplicação sequencial e a possível modificação vai fundamentar os resultados iniciais.

Quarto, futuras investigações devem procurar obter mais do que um respondente por empresa para representar um conjunto de variáveis consideradas intra/inter-organizacionais, pois uma única resposta por empresa pode gerar alguma inexatidão, mais do que o usual erro aleatório. Neste sentido, futuras investigações devem utilizar múltiplos respondentes de cada organização participante, num esforço de aumentar a validade e fiabilidade dos resultados do estudo.

Quinto, como o estudo só fornece medidas fiáveis e válidas ao nível de duas dimensões do construto ética, futuras investigações podem considerar a incorporação de novas dimensões e itens (questões) às medidas validadas e também a respecificação das seis dimensões excluídas.

Sexto, futuras investigações devem incorporar os fatores que inibem a implementação da ética empresarial. O estudo do impacto de tais inibidores e de soluções para reduzir ou, até, eliminar tal influência negativa na implementação da ética empresarial, é crítico para uma melhor compreensão de questões relacionadas com a ética e, também, para melhorar o desempenho organizacional.

Sétimo, neste trabalho foram utilizados construtos de segunda ordem (factores demográficos individuais e organizacionais). Ao se explorarem estas relações podem obter-se resultados relevantes para a compreensão do desempenho e, por conseguinte, mais significativos para os profissionais nas suas tomadas de decisão. Podem incluir-se outros fatores como o género, o tempo de permanência nas funções e outras experiências vividas. Como alguns fatores individuais podem ter um impacto sobre a perceção de climas éticos dos funcionários, a investigação também deve ser realizada para investigar os efeitos de fatores como o nível de emprego.

Oitavo, o presente trabalho não impôs limitações espaciais a nível nacional, nem de sector de atividade, em futuras investigações podem reconsiderar-se estes aspetos e efetuar-se comparações com estudos similares realizados em outros países.

Nono, estudos futuros devem procurar identificar práticas de gestão adicionais que podem contribuir para o desenvolvimento de programas éticos organizacionais.

Décimo, futuras investigações podem relacionar a ética com outros processos como a gestão do conhecimento, gestão de recursos humano e liderança.

Esta investigação identificou uma relação positiva entre os construtos (ética, inovação e desempenho organizacional), futuras investigações podem basear-se nestes resultados para efetuar outras investigações com outra estrutura e outros construtos.

Bibliografia

- Abernathy, W.; Clark, K. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, Vol.14, pp.3-22
- Agle, B., Mitchell, R., e Sonnenfeld, J. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholders attributes and salience, corporate performance, and CEO values", **Academy of Management Journal**, Vol. 42, N.º5, pp. 507-525
- Aguilar, F. J. (1996). A Ética nas Empresas, *Managing Corporate Ethics: Learning from América's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, tradução autorizada da 1ª edição publicada em 1994 por Oxford University Press, Nova York, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, ISBN:85-7110-381-X
- Aharony, J., & Geva, A. (2003). "Moral implications of law in business: a case of tax loopholes", **Business Ethics, A European Review**, Vol.12, N.º4, pp.378-393
- Alonso, Andoni (2013). "Ética en la innovación y el movimiento Open* Ethics on Innovation and the Open Movement, **Revista de Filosofía Moral y Política**, N.º 48, enero-junio, 2013, 95-110, ISSN: 1130-2097 doi: 10.3989/isegoria.2013.048.05
- Alonso, Félix Ruiz (2002). "Revisitando os fundamentos da ética" In: José de Ávila Aguiar Coimbra (org.) *Fronteiras da Ética*, Editora SENAC, São Paulo
- Almeida, Filipe.J.R., (2004). "Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Factores Culturais e Contextuais", **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.11, N.º3 Curitiba, July/Sept
- Almeida, Filipe.J.R., (2007). *Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos - Um estudo sobre a atitude dos gestores Brasileiros*, Tese de Doutoramento apresentada na Fundação Getulio Vargas, EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
- Almeida, Filipe.J.R. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, Principia Editora, Cascais
- Almeida, L. S. e Freire, T. (2003). *Metodologia de investigação em Psicologia e Educação*, Psiquilibrio, Braga
- Alves, A. A. e Moreira, J. M. (2011). Responsabilidade social da empresa, ética e governações: equívocos, tensões e desafios, in Costa *et al.*, (2011) *Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana*, (Org.), Almedina, Coimbra
- American Management Association - Human Resource Institute (2006). *The Ethical Enterprise - Doing the Right Things in the Right Ways, Today and Tomorrow - A Global Study of business of Business Ethics (2005-2015)*
- Aranguren (2003). *Ética de la Empresa - claves para una Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Trotta SA., Madrid
- Argandoña, A. (1998). "The stakeholder theory and the common good", **Journal of Business Ethics**, Vol. 17, N.º 1, pp. 1093-1102

- Argandoña, A. (2003). "Private-to-private Corruption", **Journal of Business Ethics**; Vol. 47, N.º 3, Oct 2003, pp. 253 - 269
- Argandoña, A. (2004). Por que Las Empresas Han de ser Eticas...Y Por Que Muchas Veces No Lo Sun, Publicado por la Cátedra Economía y Etica
- Argandoña, A. (2004). "On Ethical, Social and Environmental Management Systems", **Journal of Business Ethics**, Vol.51, pp.41-52, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands
- Argandoña, A. (2005). "Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments" **Journal of Business Ethics**, Vol. 60, pp. 251-264, Springer 2005
- Argandoña, A. (2006). La Etica en la economia y en las organizaciones es posible uma integracion efectiva?, IESE Business School - Universidad de Navarra
- Argandoña, A. (2007). A responsabilidade Social da empresa à luz da ética, IESE Business School - Universidad de Navarra
- Argandoña, A. (2008). La Etica en los Negocios, IESE Business School - Universidad de Navarra
- Aristóteles (1998). *Ética Nicomáquea - Ética Eudemia*, tradução Júlio Pallí Bonet, Editorial Gredos, Madrid
- Aristóteles (2004). *Ética a Nicómaco*, Quetzal Editores, Lisboa
- Arnsperger, Christian; Parijs, Philippe Van (2004). *Ética económica e social*, Edições Afrontamento, Porto, ISBN:972-36-0669-0
- Arruda, M. C.; Whitaker, M. C.; Ramos, J. M. R. (2001). *Fundamentos de Ética Empresarial e Económica*, Editora Atlas, São Paulo, ISBN:85-224-2831-X
- Arruda, M. C. e Halter, M. V. (2010). *Transparência como Instrumento de Combate à Corrupção nas Organizações Privadas*, IV Simpósio de transparência nas organizações Outubro de 2010, Rio de Janeiro
- Babbie, E. (1999). *Métodos de Pesquisa de Survey*, Ed. Belo Horizonte, Brasil: UFMG
- Baldaia, J. (2012). Promover a ética e a inovação, disponível em <http://www.josebaldaia.com/intuinnovare/tag/etica-e-inovacao/> (acedido em 07/01/2014)
- Baldwin, L. (2002). *Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholders perceptions*. Tese de Doutorado, Graduate School in Business Administration, New Mexico State University, Las Cruces, USA
- Bannwart, C. J. (2011). *Moral pós-convencional e os impasses do desenvolvimento sustentável*, in Costa *et al.*, (2011) *Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana*, (Org.), Almedina, Coimbra
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo, Lisboa
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). "The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions" **Journal of Business Ethics**, Vol. 27, N.º 4, pp. 351-362

- Barnett, M. L. and R. M. Salomon (2006). "Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance", **Strategic Management Journal**, Vol.27, N.º 11, pp.1101-1156
- Barroso, C., Carrión, G. C., & Roldán, J. L. (2010). Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. In Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics (pp. 427-447). Berlin: Springer-Verlag.
- Baucus, Melissa S.; Norton, William I.;Baucus, David A.;Human, Sherrie E. (2008). "Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior", **Journal of Business Ethics**, Vol.81, pp.97-115 _ Springer 2007 DOI 10.1007/s10551-007-9483-4
- Beauchamp, T.; Bowie, N. (Org.) (2004). Ethical Theory and Business, 7th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Bell, J. (2003). Como Realizar um Projecto de Investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação (3ª ed.), Gradiva, Lisboa
- Beller, A., Kaufmann, D. (2005). "Transparenting Transparency: inicial empirics and policy applications", Institute World Bank
- Berenbeim, R. (2000). 'Global Ethics', **Executive Excellence**, Vol. 17, N.º 5, pp.7
- Bessire, Dominique (2005). "Transparency: A two-way mirror?", **International Journal of Social Economics**; Vol. 32, Nº 5, pp. 424 -439
- Bethlehem, J. (2009). Applied survey methods: a statistical perspective. USA: Wiley
- Beurden, Pieter van e, Gössling, Tobias (2008). "The Worth of Values - A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance"; **Journal of Business Ethics**, Vol. 82, pp.407-424 _ Springer 2008, DOI 10.1007/s10551-008-9894-x
- Bilchitz, David, (2012). O Marco Ruggie: Uma Proposta Adequada para as Obrigações de Direitos Humanos da Empresas, disponível em http://www.surjournal.org/conteudos/getArtigo12.php?artigo=12,artigo_10.htm (acedido em 03-10-2013)
- Blanchard, Kenneth e Peale, Norman Vincent (1989). The Power of Ethical Management, Difusão Cultural, Lisboa, ISBN: 972-709-162-8
- Blattberg, C. (2004). From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First, Oxford University Press, New York
- Boatright, John, R., (2003). Ethics and the Conduct of Business, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey
- Bornheim, Gerd (2002). "Ética, ciência e técnica: interfaces e rumos". In: José de Ávila Aguiar Coimbra (org.), Fronteiras da Ética, Editora SENAC, São Paulo
- Bowen, Shannon A. (2004). "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar", **Journal of Business Ethics**, Vol.52, pp. 311-324
- Bowie, Norman (1999). "A Kantian Approach to Business Ethics", In: Frederik, R. (Ed.) **A Companion to Business Ethics**. Oxford: Blackwell, pp. 3-16

- Bowie, Norman (1991). "New directions in Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, Vol. 34, N.º4, pp.56-66
- Brady, N. e Hart, D., (2007). "An Exploration into the Developmental Psychology of Ethical Theory with Implication for Business Practice and Pedagogy", **Journal of Business Ethics**, Vol.76, pp. 397 - 412
- Branco, Samuel Murgel (2002). "Ética e meio ambiente". In: José de Ávila Aguiar Coimbra (org.), *Fronteiras da Ética*, São Paulo: Editora SENAC
- Branco, S. M. e Rodrigues, L. (2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", in **Journal of Business Ethics**, Vol.69, pp. 111-132
- Branzei, O., T. Ursacki-Bryant, I. Vertinsky and W. Zhang (2004). "The Formation of Green Strategies in Chinese Firms: Matching Corporate Environmental Responses and Individual Principles", **Strategic Management Journal**, Vol. 25, N.º11, pp. 1075-1095
- Briggs, C. e Little, P. (2007). Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision-making in Technical Organizations, in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI 10.1002/sys.20083
- Brower, H. H., & Shrader, C. B. (2000). "Moral reasoning and ethical climate: not-for-profit vs. For-profit Board of Directors", **Journal of Business Ethics**, Vol.26, N.º2, pp.147-167
- Brown, Marvin T. (2000). *Ética nos negócios, como criar e desenvolver uma consciência ética dentro das empresas, visando a tomada de decisões morais e socialmente responsáveis*, Tradução Flavio Denny Steffen, Makron Books, São Paulo
- Buff, C. & Yonkers, V. (2005). "Using student generated codes of ethics in the classroom to reinforce business ethics education", **Journal of Business Ethics**, Vol. 61, N.º2, pp.101-110
- Bryman, A., Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais. 3ª Edição*. Trad. Diniz Lopes, Celta Editora, Oeiras
- Byron, W. J. (1997). The Meaning of Ethics in Business, **Business Horizons**, Vol.20, N.º6, pp.31-34
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd Ed.)*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Cagan, J. & Vogel, C. (2002). *Creating Breakthrough Products: innovation from product planning to program approval*, Prentice Hall
- Carné, D. M. (1999). *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora Y la empresa familiar*, Ediciones Universidade de Navarra
- Carneiro, R. (1995). *Inovação estratégica e competitividade*, Texto Editora, Lisboa
- Carriga, E. and Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, Vol.53, pp.51-71
- Carroll, A. (1979). "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, Vol. 4, pp. 497-505

- Carroll, Archie B. (2000). "Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality" **Business Ethics Quarterly**, Vol.10, N.º1, Jan, pp. 33-42
- Carroll, A. e Buchholtz (2006). *Business Society, Ethics and Stakeholder Management*, International Student Edition, EUA
- Carta Internacional dos Direitos Humanos (2004). Declaração Universal dos Direitos do Homem. Retrieved from <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionaisdh/tidhuniversais/cidh-dudh.html> (acedido em 14-07-2013)
- Carvalho, J., Lopes, J., Reimão, C., (2011). *Inovação, Decisão e Ética, Triologia para a Gestão das Organizações*, Edições Silabo, Lisboa, ISBN: 978-972-618-644-1
- Ceia, C. (1995). *Normas para apresentação de Trabalhos Científicos*, Editorial Presença, Lisboa
- Centro de Estudos Clássicos da Universidade de Lisboa (2007). *Aristóteles - Tópicos - (Trad. J. A. Segurado e Campos)* Imprensa Nacional Casa da Moeda
- Chesbrough, W. Henry (2003). *Open Innovation: The New Imperative For Creating And Profiting From Technology*, Harvard Business School Press
- Chesbrough, W. Henry (2004). "Managing Open Innovation" *Research technology Management*, Vol. 47, N.º1 Jan/Fev., pp. 23-26
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G.A. Marcoulides (Ed), *Modern methods for business research* (pp. 295-358), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Cho, H.J.; Pucik, V. (2005). "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", **Strategic Management Journal**, Vol.26, N.º6, pp. 555-575
- Choi B., Poon S.K. e Davis J.G. (2008), Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. *Omega*, Vol.36, Nº 2, pp.235-51
- Choudhary, Ali Iftikhar; Akhtar, Syed Azeem; Zaheer, Arshad (2013). "Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis", **Journal of Business Ethics**, Vol.116, pp.433-440 DOI 10.1007/s10551-012-1470-8
- Churchill, G. A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", **Journal of Marketing Research**, Vol.16, N.º 1, pp. 64-73
- Cifuentes, C.Llano. (1997). *Dilemas Éticos de la empresa contemporânea*, Fondo de Cultura Económica, México
- CIS (2010). "Inquerito Comunitário à Inovação" Gabinete de Planeamento Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- CIS - Community Innovation Survey (2010) *Methodological Recommendations*
- CISEP/ISEG (2000). *Inovação e Difusão Tecnológica na Economia Portuguesa: Observação e Avaliação, Relatório Técnico, Volumes I e II*, Lisboa
- Ciulla, J. (2000). Por que la ética es importante en el liderazgo empresarial? In: Melé Carné, Domènec (Coord), *Raíces éticas del liderazgo*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra, 2000, pp, 42-43

- Clark, J., Good, B., Simmonds, P. (2008). Innovation in the Public and Third Sectors. NESTA Innovation Index Working Paper, disponível em www.nesta.org.uk (acedido em 12-09-2013)
- Clarke, T. (2005). "Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests", *Corporate Governance - An International Review*, Vol. 13, N.º 5, pp. 598-612
- Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º1, pp. 92-117
- Coimbra, Marcelo Aguiar (2007). A empresa tem de conhecer múltiplas dimensões da ética, http://www.conjur.com.br/2007-mar04/empresa_conhecer_multiplas_dimensoes_etica (acedido em 05-12-2012)
- Coimbra, José de Ávila Aguiar (2002). "Perenidade de uma ética sem fronteiras". In: José de Ávila Aguiar Coimbra (org.), *Fronteiras da Ética*, São Paulo: Editora SENAC
- Colton, D., Covert, R. (2007). *Designing and Constructing Instruments for social research and evaluation*. John Wiley & sons. Inc.
- Combs, J. G.; Crook, T. R.; Shook, C. L. (2005). "The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: Ketchen, D. J. e BERGH, D. D. (Org) *Research methodology in strategy and management*. San Diego: Elsevier, pp. 259-286
- Comissão Europeia (1996). *Livro Verde sobre a Inovação*, Gabinete de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo
- Conceição, P. e Ávila, P. (2001). *Inovação em Portugal*, Celta Editores, Lisboa
- Conceição, P., Heitor, M. & Lundvall, B. (2003). *Innovation, Competence Building, and Social Cohesion*. In *Europe: Towards a Learning Society*. Edward Elgar
- Conceição, P. & Heitor, M. (2003). *Systems of innovation and competence building across diversity: Learning from the Portuguese path in the European*. In *International Handbook on Innovation*. Elsevier Science. Disponível em: http://seminarios.ist.utl.pt/03-04/inov/material/syst_innovation_portugal.pdf
- Conselho Europeu (2000). *Estratégia Europeia de Lisboa*. Disponível em: http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm (acedido em 12-10-2013)
- Cortina, Adela (2001). *Ética Aplicada y democracia radical*. 3. Ed., Editorial Tecnos, Madrid
- Cortina, Adela (2003). *Ética de la empresa - Claves para una nueva cultura empresarial*, sexta Edición, Editorial Trotta, Madrid
- Cortina, Adela (2003). *Una Ética Global de la Responsabilidad*, *Revista Portuguesa de Filosofia*, LIX, 1:33-45
- Cortina, Adela (2004). *El concepto moderno de empresa ha de incluir necesariamente cuestiones Éticas*. Retrieved from http://www.manosunidas.org/opinion/adela_cortina.htm (acedido a 30-09-2013)
- Cortina, Adela (2009). "Ética de la Empresa. No sólo responsabilidade Social", *Revista Portuguesa de Filosofia*, Vol. 65, N.º1-4, pp. 113-127

- Costa, M.A.N., Santos, M. J.; Seabra, F. M. e Jorge, F. (2011). *Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana*, (Org.), Almedina, Coimbra, ISBN: 978-972-40-4420-0
- Costa, W. S. (2004). *Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética*, Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, Vol. 11, N.º1, pp, 17-21
- Cox, R. F., Issa, R. R., & Ahrens, D. (2003). *Management's Perception of Key Performance Indicators for Construction*. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.129, N.º 2, pp. 142-151
- Crockett, C. (2005). "The Cultural Paradigm of Virtue", *Journal of Business Ethics*, Vol.62, N.º 49, pp. 191-208
- Crook, C. (2005). *The Good Company, A Survey of Corporate Social Responsibility*, *The Economist*, pp. 3- 16, 22 January 2005
- Coulthard, M. (2007). "The Role of Entrepreneurship Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism", *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 3, N.º 1, pp. 29-39
- Crous, F.; Vuuren L.J. (2005). "Utilising Appreciative Inquiry (Ai) in Creating a Shared Meaning of Ethics in Organisations" *Journal of Business Ethics*, Vol.57, pp. 399-412
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cardoso, Carla Cabral (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lda, 6ª Edição, ISBN: 978-972-8871-16-1
- Dalai Lama (2003). *Ética para o novo milénio*, Editora Presença, Lisboa, Depósito legal nº 190945103
- Damanpour, F. (1996). "Organisational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, Vol. 42, N.º 5, pp. 693-716
- Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Now*, Harvard Business School Press, United States of America, ISBN: 0-87584-655-6
- Dentchev, Nicolai (2004). "Corporate social performance: Business rationale, competitiveness threats and management challenges", *Business & Society*, Vol. 46, N.º 1, pp. 104-116
- Dess, S. (1997). "Managers perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age and level of education", *Journal of Business Ethics*, Vol.16, N.º1, pp.79-85
- Dess, G., Robinson, R. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.265-273
- Direcção Geral da Empresa e Indústria (2005). *Programas de apoio da União Europeia para as PME*. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy/pdf/sp_2005_pt.pdf (acedido em 30-09-2013)
- Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations European", *Journal of Innovation Management*. Vol.11, N.º4, pp.539-559
- Dolan, Simon L. e Garcia, Salvador (2006). *Gestão por Valores*, Ed. BioRumo, Porto ISBN:972-99686-2-9

- Donaldson, T. Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation; concept, evidence, and implications", **Academy of Management Review**, Vol. 20, N.º1, pp.65-91.
- Donaldson, T.; Werhane, P.; Cording, M. (Ed.) (2002). *Ethical Issues in Business: a philosophical approach*. 7th ed. Prentice, Hall New Jersey
- Dosi, G. (1998). "The Nature of Innovative Process", in Dosi, G. *et al.* (orgs.), *Technical Change and Economic Theory*, Londres & Nova York: Pinter Publisher, p p.221-238
- Drucker, Peter (1992). "*Reflections of a Social Ecologist, Society*", May/June
- Drucker, Peter (2000). *The Ecological Vision*. Reflections on the American Condition, New Brunswick, Transaction Publishers
- Drucker, Peter (1997). *Inovação e Gestão*. 4ª Edição, Editorial Presença, Lisboa, Depósito Legal nº 107 218/97
- Dunfee, T. W. (2001). "On The Synergistic, Interdependent Relationship of Business Ethics and Law", **American Business Law Journal**, Vol.34, pp. 317-325
- Dutra, A. (2005). Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério, **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Vol.1 <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/732/597> (acedido em 22-10-2013)
- Echeverría, J. (2008). "El manual de Oslo y la innovación social", **Arbor**, Vol. 732, pp. 609-618
- Edquist, C. (ed.) (1997). *Systems of Innovation - Technologies, Institutions and Organizations*, Printer Publishers, London and Washington
- Edquist, C. & Mckelvey, M. (2000). *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*
- Edquist, C. (2001). "Innovation Policy - A Systemic Approach", in Archibugi e Lundvall (eds.), pp. 219-238
- Elm, D., Kennedy, E., & Lawton, L. (2001). Determinants of moral reasoning: sex role orientation, gender and academic factors. **Business and Society**, Vol.40, (3), 241-265
- Enderle, Georges (1997). "A Worldwide survey of business ethics in the 1990s", **Journal of Business Ethics**, Vol. 16, N.º 14, pp. 1475-1883
- Enderle, Georges (2004). "Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises" **Journal Business Ethics A European Review**, Vol.13, N.º1, pp. 51-63
- European Commission (2004). *Innovation Management and the Knowledge Driven Economy* Publication Office, Belgium
- Falise, Michel (1997). "À propos de l`expérience de chantiers éthiques", in "Le phénomène éthique", **Revue éthique des affaires**, nº especial
- Falkenberg, Andreas Wyller (2004). "When in Rome ... Moral Maturity and Ethics for International Economic Organizations", **Journal of Business Ethics**, Vol.54, pp.17-Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands
- Faria, Jorge (2012). *Liderança e gestão pública em Portugal, características e implicações no desempenho organizacional*, Bubok, Portugal

- Farrell, B., Cobbin, D., & Farrell, H. (2002). Codes of ethics - their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, Vol. 21, N.º 2, pp. 152-163.
- Fassin, Yves (2009). The Stakeholder Model Refined; *Journal of Business Ethics*, Vol.84, pp.113-135 _ Springer 2008; DOI 10.1007/s10551-008-9677-4
- Fasterling, Bjorn (2009). “The Managerial Law Firm and the Globalization of Legal Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 21-34
- Fernandes, António A.C.M. (2012). *Gestão pela Qualidade Total e Inovação: sua Relação e Repercussão no Desempenho Organizacional*, Tese de Doutorado, Universidade da Beira Interior, Covilhã
- Fernandez, J.L.F. (1994). *Ética para empresários y directivos*, Esic Editorial, Madrid pp,180-183
- Fernandez, J.L.F. (2004). “Hacia um nuevo modelo de empresa: el fenómeno de la responsabilidad social corporativa”, in Brotéria, A *Ética como instrumento de gestão*, Vol. 159, pp. 363-384
- Ferreira, V. (1986). O Inquerito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos. In Silva, A.S. e Pinto, J. M. (Org.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, Lisboa, pp. 165-196
- Ferrell, O. C., John Fraedrich, Linda Ferrell (2006). *Business Ethical: Ethical Decision Making and Cases*, 6 th edition, Houghton Mifflin Company, Boston
- Fischer, Josie (2004). “Social responsibility and rthics: clarifying the concepts”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, pp. 391-400
- Fischer, C., & Lovell, A. (2003). *Business Ethics and Values*. Harlow / Milan: FT Prentice Hall
- Flew, Antony. (1979). "Consequentialism". In *A Dictionary of Philosophy*, 2nd Ed., St Martins, New York
- Ford, Robert e Richardson, Woodrow (1994). “Ethical decision making: A review of the empirical literature”, *Journal of Business Ehhics*, Vol. 13, pp. 205-221
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, N.º1, pp.39-50
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação* (3ªed.). Camarate: Décarie Éditeur
- Franke, N., & Piller, F. (2004). “Toolkits for user innovation and design: an exploration of user interaction and value creation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, N.º6, pp. 401-415
- Freeman, C. (2002). “Continental, national and sub-national innovation Systems - Complementarity and economic growth. *Research Policy*, Vol.31, pp.191-211
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd Edition, Frances Pinter, London
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston
- Freeman, R. E. & Reed, D. L., (1983). “Stakeholders e Stakeholders”, A New perspective on corporate governance, *California Management Review* , Vol. 25, N.º3, pp. 88-106
- Freeman, R. e Liedtka, J. (1997). “Stakeholder capitalism and the value chain”, *European Management Journal*, Vol.15, N.º3, pp. 286-296

- Freeman, C. (1996). The greening of technology and models of innovation technological” *Forecasting and Social Change*, Vol.53, pp.27-39
- Freeman, R. and D. Gilbert: (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Freeman, R. (1994). ‘The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions’, *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, N.º4, pp. 409-421
- Freitas, H., Oliveira, M., Sacool, A.Z., Moscarola, J. (2000). “O método de Pesquisa Survey” *Revista de Administração*, S. Paulo, Vol, 35, N.º 3, pp. 105 - 112
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago
- Friedman, A. e Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University press, Oxford
- Friedman, A.L. e Miles, S., (2002). “Developing Stakeholder Theory” *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N.º1, pp 1-21
- Friedman, A. e Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford, Oxford University press
- Frietzsche, D. (2000). “Ethical climates and the ethical dimensions of decision making” *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, N.º2, pp.125-140
- Fuglsang, L. (2008). “The public library between social engineering and innovation with care” in Fuglsang, L. (Edts.) *Innovation and the creative process: Towards innovation With care*. (pp.87-111), Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Gallagher, D., Ting, L. & Palmer, A. (2008). A journey into the unknown: taking the fear out of structural equation modelling with AMOS for the first-time user. *The Marketing Review*, Vol.8, N.º3, pp.255-275
- Gallouj, F.; Weinstein, O. (1997). Innovation in services, *Research Policy*, Vol. 26, pp.537-556
- Garcia-Marza, D. (2005). “Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, pp. 209-219
- Garson, D. (2010). “Topics in Multivariate Analysis”. Disponível em http://faculty.chass.nasu.edu/garson/pa_765/statnote.htm (acedido 10-01-2014)
- Gary, R. Weaver (2001). “Ethics Programs in Global Businesses: Culture’s Role in Managing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, pp.3-15, Kluwer Academic Publishers Printed in the Netherlands
- Gebler, David (2007). The Link Between Ethics and Innovation, in <http://corporate.smartpros.com/ethics/index.html> (acedido 14-10-2013)
- George, G. Brenkert (2008). Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship, McDonough School of Business, Georgetown University, 37th and “O” Street, NW Washington, D.C. 20057, United States, *Journal of Business Venturing*, Vol.24 pp. 448-464
- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1988). “An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment”. *Journal of Marketing Research*, Vol.25, N.º2, pp.186-192

- Germak, Andrew J. and Singh, Karun K. (2010). 'Social Entrepreneurship: Changing the Way Social Workers Do Business', *Administration in Social Work*, Vol.34, N.º 1, pp. 79 - 95
<http://dx.doi.org/10.1080/03643100903432974> (acedido em 12-11-2013)
- Geva, Aviva (2006). "A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp.133-147 _ Springer 2006 DOI 10.1007/s10551-006-9072-y
- Ghiglione e Matalon (1992). O inquérito - Teoria e Prática, Celta Editor, Oeiras
- Giannopoulou, E., Yström, A., Ollila, S., Fredberg, T., Elmquist, M. (2010). "Implications of openness: A study into (all) the growing literature on open innovation" *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol.5, N.º 3, pp.162-180
- Gibson, Rowan, (1998). Repensar o Futuro, Editorial Presença, Lisboa
- Gibson, K. (2000). "The moral basis of stakeholder theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 26, N.º 1, pp.245-257
- Gil, António Carlos (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 5ª Edição, Editora Atlas, SA, Brasil, ISBN: 85-224-2270-2
- Gilligan, C. (1977). "In a Different Voice: Women's Conceptions of Self and Morality", *Harvard Educational Review*, Vol 47, pp. 481-517
- Gilligan, C. (1982). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development, Harvard University Press, London
- Giovanola, B. (2009). "Re-Thinking the Anthropological and Ethical Foundation of Economics and Business" Human Richness and Capabilities Enhancement, *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp.431-444
- Godinho, Manuel M. e Caraça, João, (1999). (orgs), O Futuro Tecnológico - perspectivas para a inovação em Portugal, Ed. Celta, Oeiras
- Godinho, M. M. (2003). "Inovação: Conceitos e Perspectivas Fundamentais", in Rodrigues, M. J.; Neves, A.& Godinho, M. M. (Coord.), Para uma Política de Inovação em Portugal, Lisboa: Dom Quixote, pp.29- 51
- Goldenberg, J. & Mazursky, D. (2002). Creativity in Product Innovation, Cambridge University Press.
- Gómez. Pérez, R. (1990). Ética Empresarial, Rialp, Madrid
- Gonçalves, Albertino (1996). Imagens e clivagens, Afrontamento. Porto
- González, Gloria Sanchez; Herrera, Liliana (2010). "The Influence of R&D Cooperation on Innovatory Effort", *Innovation: Management Policy &Pratice*, Vol.12, N.º3 December, pp.337-354
- Graham, Gordon (2004). Eighth theories of ethics, Routledge, London
- Granada e Simões (2011). Da responsabilidade social das organizações à ética dos indivíduos, in Costa et al., (Org.), Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana, Almedina, Coimbra
- Grane, Andrew and Dirk, Mattem (2006). Business Ethics - Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalizatin, 2ed edition, Oxford University Press

- Grant, C. (2002). "Whistle Blowers: Saints of Secular Culture", **Journal of Business Ethics**, Vol.39, pp.391-399
- Guimarães, R. (2003). Aspectos institucionais da inovação e da mudança tecnológica. In Para uma Política de inovação em Portugal (89-110), Publicações D. Quixote, Lisboa
- Gupta, Praveen (2008). Inovação empresarial no século XXI, Grupo Editorial Vida Económica, Porto, ISBN: 978-972-788-287-8
- Habermas, Jürgen (1990). O discurso filosófico da modernidade, Publicações D. Quixote, Lisboa
- Habermas, Jürgen (1999b). Comentários à Ética do Discurso. Tradução de Gilda Lopes Encarnação, Instituto Piaget, Lisboa
- Habermas, Jürgen (1999c). "Acerca do Uso Pragmático, Ético e Moral da Razão Prática" in Comentários à Ética do Discurso. Tradução de Gilda Lopes Encarnação, Instituto Piaget, Lisboa
- Habisch, André e Jonker, Jan (2005). "CRS: A subject with substance?", in André Habisch et al., (orgs.), Corporate Social responsibility across Europe. Berlim, Springer, pp.2-7
- Hair, J.F., Black, B. Babin, B. Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2010). Multivariate Data Analysis (7th Editio.), Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Hair, J. F., C.M., & Sarsted, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", **The Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 19, N.º 2, pp.139-152
- Han, S. B., Chen, S. K. e Ebrahimpour, M. (2007), "The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance", **The Journal of Business and Economic Studies**, Vol. 13, N.º 2, pp. 1- 25
- Harrington, S. J. (1997). A test of a Person - Issue Contingent model of ethics decision making in organizations, **Journal of Business Ethics**, Kluwer Academic Publishers, pp.363-375
- Harrison, Jeffrey e Freeman, Edward (1999). "Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives", **Academy of Management Journal**, Vol. 42, N.º 5, pp. 479-485
- Heineman, Ben (2010). Desempenho elevado com elevada integridade - como estabelecer uma cultura de responsabilização e de ética na sua empresa, Tradução Mariana Beleza Tavares, Actual Editora, Lisboa, ISBN: 978989-8101-75-4
- Helin, Sven e Sandström, Johan (2008). Codes, Ethics and Cross-Cultural, Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary, **Journal of Business Ethics**, Vol. 82, pp.281-291 _ Springer 2008, DOI 10.1007/s10551-008-9887-9
- Henderson, R.; Clark, K. (1990). "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms" **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, N.º1. pp.9-30
- Hessen, J. (2001). Filosofia dos Valores. Trad. L. Cabral de Moncada, Livraria Almedina, Coimbra
- Hill, Manuela Magalães e Hill, Andrew (2005). Investigação por questionário, Edições Silabo, Lisboa
- Hillman, A. and Keim, G. (2001). "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: Whats the Bottom Line?", **Strategic Management Journal**, Vol.22, N.º 2, pp. 125-139

- Hippel von, E. (2005). Democratizing innovation, Cambridge, Massachusetts Institute of technology, <http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemoclInn.pdf>
- Hoffman, W.; Moore, J. (1990). Business Ethics: readings and cases in corporate morality. New York: McGraw-Hill, 1990
- Hoffman, J., Couch, G., & Lamont, B. (1998). “The effect of firm profit versus personal economic well being on the level of ethical responses given by managers” **Journal of Business Ethics**, Vol. 17, N.º 3, pp.239-244
- Hoffman, W., Michael, Robert & Frederick, Mark Schwartz, (2001). Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, 4TH edition, McGraw-Hill Higher Education
- Hope, J e Hope, (1997). Competing in the Trird Wave, MA, Harvard Business, Boston
- Hortal, Alonso A. (2008). Ética e Profissões - Desafios da Modernidade, Universidade Lusíada Editora, Lisboa
- Hosmer, L. T. (2000). It´s time for empirical research in business ethics, **Business Ethics Quarterly**, Vol.10, N.º 1, pp. 233-242
- Hulland, J. (1999). “Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: a review of four recent studies”, **Strategic Management Journal**, Vol. 20, pp. 195-204
- Huot, Réjean (2002). Métodos quantitativos para as ciências Humanas (tradução de Maria Luísa Figueiredo), Instituto Piaget, Lisboa
- Ibrahim, N., Agelidis, J., Tomic, I. M. (2010). “Managers´ Attitudes Toward Codes of Ethics: Are There Grander Differences?”, **Journal of Business Ethics**, (2010) Doi 10.1007/s 10551 - 010-0428-y
- Ileva, J., Baron, S. & Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research: pros and cons. **International Journal of Market Research**, Vol.44, N.º3, pp.361-376
- INOVA (2007). Conceitos e Modelos de Inovação Coleção Cadernos de Inovação AEP-INOVA Serviços de Consultadoria em Inovação Tecnológica S.A.
- Isaksson, R.; Johansson Peter e Fischer, Klaus (2010). “Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development”, **Journal of Business Ethics** Vol.97, pp.425-442
- Jiménez, Daniel e Valle, Raquel Sanz (2011). “Innovation Organizational Learning and Performance”, **Journal of Business Research**, Vol.64, pp. 408-417
- Jin, K. Gregory e Drozdenko, Ronald G. (2010). “Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals”, **Journal of Business Ethics**, Vol.92, pp341-359 _ Springer 2009 DOI 10.1007/s10551-009-0158-1
- Jorge, Fátima (2003). Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos, Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Évora
- Joseph, J. (2003). National Business Ethics Survey, 2003: How Employees View Ethics in Their Organizations, Ethics Resource Center, Washington
- Kant, Immanuel (1984). Crítica da Razão Prática, Trad. Artur Mourão, Edições 70, Lisboa
- Kant, Immanuel (1991). Fundamentação da Metafísica dos Costumes, Trad. Paulo Quintela, Edições 70, Lisboa

- Kant, Immanuel (1995). *Fundamentação da metafísica dos costumes*, Edições 70, Lisboa
- Kant, Immanuel (2005). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, Trad. Paulo Quintela, Edições 70, Lisboa
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Elsevier Editora, Lda
- Kaptein, M. e Dalen, J. D. (2000). *The Empirical Assessment of Corporate Ethics: A Case Study*
- Kaptein, M. (2007). *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model - ERS-2007-084-ORG%20(1).pdf*
- Katz, D. e Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*, Atlas, São Paulo
- Kayes, D. Christopher (2006). "Organizational Corruption as Theodicy", **Journal of Business Ethics**, Vol 67, pp. 51-62
- Keeble, D., & Wilkinson, F. (1999). *Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe*. **Regional Studies**, Vol.33, N.º 4, pp. 295-303
- Kenneth, Andrews, (ed) (1989). *Ethics in Practice - Managing The Moral Corporation*, Harvard Business School Press, Boston
- Kidder, L. (1981). *Research methods in social relation*, 4ª edition, Holt, Rinehart & Winston, New York
- Kim, D., Fischer, D., & McCalman, D. (2009). *Modernism, Christianity, and Business Ethics: A Worldview Perspective*, **Journal of Business Ethics**, Vol. 90, N.º 1pp. 115-121
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (2nd. Ed.), 72 Street, New York: The Guilford Press
- Kline, Stephen J., e Rosenberg, Nathan (1986). "An Overview of Innovation", in *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, http://www.flasco.edu.mx/openseminar/downloads/innovation_overview.pdf (acedido em 19-10-2013)
- Klomp, L. & van Leeuwen, G. (1999). "The Importance of Innovation for Company Performance", **Netherlands Official Statistics**, Vol.14, Winter, pp.26-35
- Knights, D. and O'Leary, M. (2006). "Leadership, Ethics and Responsibility to the Other", **Journal of Business Ethics**, Vol. 67, pp. 125-137
- Kopelman, R. and Rovenpor, J.; Guan, M. (2003). "The Study of Values: construction of the fourth edition" **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 62, N.º 2, pp. 203-220
- Koufteros, X., Babbar, S., Kaighobadi M. (2009). "A paradigm for examining second-order factormodels employing structural equation modeling" **International Journal of Production Economics**, Vol.120, pp.633-52
- Ladkin, D. (2006). *When Deontology and Utilitarianism Aren't Enough: How Heidegger's Notion of "Dwelling" Might Help Organisational Leaders Resolve Ethical Issues*, **Journal of Business Ethics**, Vol. 65, pp. 87-98

- Lafuente, A. (2012). Conferencia “Exnovación, innovación desde los bordes y desde abajo” Disponível em http://procomun.cc/portal/archivos/1621?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter, (acedido em 09/01/2014)
- Leopoldo (2012). “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation” **Journal of Business Research**, Vol.65, pp.1040-1050
- Levay, Amnon (2003). Inovação no ponto certo. Harvard Business Review
- Lewis, P. V. (1985). “Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to a Wall”. **Journal of Business Ethics**, Vol. 4, N.º 5, pp. 377-383
- Lichtenthaler, U., Lichtenthaler, E. (2009). “A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity”, **Journal of Management Studies**, Vol.46, N.º 8, pp.1315-1338
- Lima, Marinús Pires (1995). Inquérito Sociológico: Problemas de Metodologia, Editorial Presença, Lisboa
- Lipovestky, Gilles (2004). O crepúsculo do dever: a ética indolor dos novos tempos democráticos, 3ª edição, D. Quixote, Lisboa
- Loehlin, J. C. (2004). Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path, and Structural Equation Analysis (4th Ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Logsdon, Jeanne M. & Wood, Donna J. (2005). “Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct”. **Journal of Business Ethics**, Vol.59 N.º1-2, pp.55 - 67
- Lopez, J. A. P. (1998). Liderango Y ética em la direccion de empresas la nueva empresa del siglo XXI, Ediciones Deusto S. A., Bilbao
- Lovell, A. (2002). “Ethics as a Dependent Variable in Individual and Organisational Decision Making”, **Journal of Business Ethics**, Vol.37, pp.145-163
- Lundvall, B. A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: G. Dosi, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete, (Eds). Technical change and economic theory (pp.349-369), Printer Publishers, London
- Lundvall, B. A. (ed.) (1992). National Systems of Innovation - Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Pinter Publishers, London and New York
- Lundvall, B.A. (1992). “User-producer relationships, National Systems of innovation and internationalisation”, in B.A. Lundvall (ed.) (1992), pp. 45-67
- Lundvall, B. A. (1998). Why study national systems and national styles of innovation? **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol.10, N.º 4, pp. 407-421
- Luijk, H. J. L. (2000). In Search of Instruments, Business and Ethics Halfway, **Journal of Business Ethics**, Vol.27, pp. 3-8
- Lyon, D., Lumpkin, G. e Dess, G. (2000). “Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process”, **Journal of Management**, Vol. 26, pp. 1055-1085

- Maak, Thomas (2006). "Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective"; Nicola M. Pless; **Journal of Business Ethics**, Vol.66, pp 99-115, DOI 10.1007/s10551-006-9047-z
- MacAdam, R.; Reide, R.; Haris, R.; Mitchell, N. (2008). Key determinants of organisational and technological innovation in UK SMEs: an empirical study, **Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management**, Vol. 8, N° 1
- Macintyre, A. (2001). Depois da Virtude, Trad, de Simões J., After Virtue- A study in Moral Theory, 2nd Edition, University of Notre Dame Press.
- Madeira, P. (2005). Introdução", in Utilitarismo, de John Mill, Gradiva, Lisboa
- Madsen, Peter e Shafritz, Jay M. (ed) (1990). Essentials of Business Ethics, Meridian Books, New York
- Maitland, I. (1997). "Virtuous Markets: the market as school of the virtues", **Business Ethics Quarterly**, Vol.7, N.º1, pp. 17-31
- Marh, J. G. e Sutton, R. I. (1997). "Organizational performance as a dependent variable". **Organization Science**, Vol. 8, N.º 6, pp. 698-706
- Marcus, Wagner (2010). Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis, **Journal of Business Ethics**, Vol.94, pp. 581-594
- Marinova, D., Phillimore, J. (2003). Models of innovation In the **international Handbook on Innovation**, pp.44-53, Elsevier science
- Marôco, J. & Bispo, R. (2003). Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas, Manuais Universitários, 27, Climepsi Editores, Lisboa
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, *software* e aplicações. Pêro Pinheiro: Report Number editora
- Marôco, J. (2010a). Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, *Software* & Aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber
- Marôco, J. (2007). Análise Estatística: Com Utilização do SPSS (3ª Ed.), Edições Sílabo, Lisboa
- Marques, C. (2004). O Impacto da Inovação no Desempenho Económico-Financeiro das Empresas Industriais Portuguesas, Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-dos-Montes e Alto Douro, Vila Real
- Marques, Alfredo e Abrunhosa, Ana (2005). Do Modelo Linear de inovação à abordagem sistémica - Aspectos teóricos e de política económica, Centro de Estudos da União Europeia (CEUNEUROP), Impresso na Secção de Textos da FEUC. Disponível em http://www4.fe.uc.pt/ceue/working_papers/abrun33i.pdf (acedido em 10-01-2014)
- Marques, M. e Teixeira, C. (2008). A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional, **Revista de Estudos Politécnicos**, Vol. VI, nº 10, pp. 149-164
- Martinet, B., Marti, Y. M. (1995). A inteligência Económica - Os olhos e os ouvidos da empresa
- Martinelli, A. (2006). New Perspective on the Stakeholders View of the Firm and Global Corporate Citizenship, **Notizie di Politeia**, Vol. 22, N.º82, pp. 5-6
- Martin, Kirsten E., (2008). Innovation Ethics and Business, Featuring a Thought Leader Commentarytm With Anne M. Mulcahy, Chairman and Chief Executive Officer, Xerox

- Corporation, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, www.corporate-ethics.org (acedido em 09-12-2013)
- Marx, K. (1975). Contribuição à Crítica da Economia Política, Editorial Estampa, Lisboa
- Marx, K. (1964). Manuscritos Económicos Filosóficos, Edições 70, Lisboa
- Mathews, M. C. (1988). Strategic intervention in organizations: resolving ethical dilemmas Sage Publications, Inc, Newbury Park, Califórnia
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. e Özsoner, A. (2002). “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, **Journal of Marketing**, Vol.66, N.º 3, pp. 18-32
- Mattar, F. (1996). Pesquisa de marketing, Ed. Atlas, Lisboa
- Matzler, Kurt, Kepler, Johannes, Schwarz, Erich, Deutinger, Natasa, Harms, Rainer (2008). “The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs”, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 21, N.º 2, pp. 139-152
- Mautner, T. (2010). Dicionário de Filosofia, Edições 70, Lisboa
- McQuitty, S. (2004). Statistical power and structural equation models in business research. **Journal of Business Research**, Vol.57, N.º2, pp. 175-183
- Melé, Carné, D. (1998). Ética em direcção comercial y publicidade, Baranáin: Ediciones Universidad de Navarra, Espanha
- Melé, Carné, D. (2000). Políticas de ética empresarial, Possibilidades e limitações, Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5
- Melé, Carné, D. (2003). “Organizational Humanizing Cultures: Can they create Social Capital?” **Journal of Business Ethics**, Vol. 45, Nº 1, pp, 1-14
- Mercier, Samuel (2003). A ética nas empresas, Trad. Esteves, António Joaquim e Conceição Soares, Edições Afrontamento, Porto, ISBN: 972-36-0670-4
- Metts, G. A. (2007). “Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs.: an empirical analysis of management`s response to industry competitive forces”, **Management Research News**, Vol. 30, N.º 12, pp. 892-914
- Miles, M. e Huberman, M. (1994). Qualitative Data Analysis, Thousand Oaks, CA: Sage
- Miles, Morgan P., Munilla, Linda S., Covin, Jeffrey G. (2004). “Innovation, Ethics, and Entrepreneurship”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 54, pp.97-101, 2004._ 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands
- Mill, John Stuart (1976). Utilitarismo, Trad. Eduardo Rogado Dias, Atlântida editora, Coimbra
- Miller, K. D., (2002). Competitive Strategies of religious organization, **Strategic Management Journal**, Vol. 23, pp. 435-456
- Minkes, A. L.; Small M. W.; Chatterjee, S.R. (1999). “Ethics: Does It Matter? Implications for Management” **Journal of Business Ethics**, Vol.20, pp. 327-335, 1999 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands
- Mintzberg, H., Simmons, R. e Kunal, B. (2002). “Beyond Selfishness”, **MIT Sloan Management Reviv**, Vol. 44, Nº 1, pp. 67-74
- Morales, Garcia; Víctor Jesús, Jiménez-Barrionuevo, María Magdalena, Gutiérrez-Gutiérrez,

- Moreira, J. M. (1996). *Ética, Economia e Política*, 2ª edição, Lello Editores, Porto
- Moreira, J. M. (1999). *A Contas com a ética Empresarial*, 1ª edição, Principia, Cascais, ISBN: 972-8500-076
- Moreira, João Manuel (2001). *Ética Empresarial, “Introdução”*, Vida Económica, Lisboa
- Moreira, João Manuel (2004). *Responsabilidade Social da Emoresa: valor, limites, desafios e falsas noções*, in Brotéria, Vol.159, *A Ética como instrumento de Gestão*, novembro de 2004, pp. 385-405
- Moreira, João Manuel (2004). *Questionários: teoria e prática*, Almedina, Coimbra
- Morland, Mollie Painter (2008). “Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness”, *Journal of Business Ethics*, Vol.82, pp.509-524_Doi 10.1007/s10551-008-9900-3 82:509-524
- Nelson, R. (1988). Institutions supporting technical change in the United States. In: G. Dosi, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete, (Eds). *Technical change and economic theory* (pp.312-329), Printer Publishers, London
- Nelson, R.R. e Rosenberg, N (1993). *Technical Innovation and National Systems*, in R. Nelson (ed.) (1993), Capítulo introdutório
- Nelson, R.R. e Rosenberg, N. (1993). - *Technical Innovation and national systems* in Nelson, R.R. (Ed.), *National Systems of Innovation: A Comparative Analysis*. University Press, Oxford, pp. 3-21.
- Neves, E. (2000). *Da Empresa Industrial à Empresa Inovadora. Gestão e inovação. Ciências de gestão*, Publicações D. Quixote. Lisboa
- Neves, J. C. (2008). *Introdução à Ética Empresarial*, Principia Editores, Cascais, ISBN:978-989-8131-35-5
- Newbert, S. L. (2008). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N.º2, pp. 121-146
- Nicholson, B., Anderson, M., Fox, R., & Brenner, V. (2002). One family at a time: A prevention program for at-risk parents. *Journal of Counselling and Development*, Vol. 80, N.º3, pp. 362-371
- Nowotny, H (2011). *La curiosidad insaciable. La innovación en un futuro incierto*, Barcelona: UOC.
- OECD -Home Page do - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico - http://www.oecd.org/document/63/0,2340,en_2649_37439_2048255_1_1_1_37439,00.html (acedido em 25-10-2013)
- OECD (1995), *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual*. Paris, 1995. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf> (acedido em 25-10-2013)
- OECD (1992, 1996). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technology Innovation Data - Oslo Manual*, Paris
- OECD (1996). *The Knowledge - based Economy*. OECD, Paris
- OECD (1997). “Revision of the High-Technology Sector and Product Classification”, STI Working Paper Series 1997/2

- OECD (1999). *Managing National Innovations Systems*, Paris: OECD
- OECD (2001). *Dynamising National Innovation Systems*, Paris: OECD
- OECD (2004). *Science and Innovation Policy: Key Challenges and Opportunities*. Meeting of the OECD Committee for Scientific and Technological Policy and Ministerial Level. Disponível em: http://seminarios.ist.utl.pt/03-04/inov/material/ocde_science_innovation.pdf (acedido em 26-10-2013)
- OCDE (2005). “Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, A Joint publication of OECD and, Eurostat, 3rd Edition, ISBN 92-64-01308-3
- OECD (2008). “Open Innovation in Global Networks”, OECD, Paris <http://www.oecd.org/dataoecd/48//41721342.pdf> (acedido 12-10-2013)
- OECD (2010). “Investing in Intangible Assets”, OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/50/46/45183306.pdf> (acedido a 28-10-2013)
- OECD (2011). *Skills for Innovation and Research*, OECD Publishing, ISBN: 978-92-64-09749-0
- Oliveira, J.E.B.M. (2008). *A Motivação Ética no Processo de Ensino/Aprendizagem de Professores do Ensino Fundamental*, tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio de Janeiro
- Oliveira, L. (2008). *Sociologia da Inovação. A construção Social das técnicas e dos mercados*, Celta Editores, Lisboa
- Oslo Manual (2005). “Guidelines for collecting and interpreting innovation Data”, A Joint publication of OECD and, Eurostat, 3rd Edition, ISBN:92-64-01308-3
- Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. and Phan, V.T.P. (2003). “Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 133-148
- Parast, Mahour M. e Adams, Stephanie G. (2010). Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective” journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijpe
- Parboteeah, K. Praveen; Chen, Hsien Chun; Lin, Ying-Tzu; Chen, I-Heng; Y-P Lee, Amber; Chung, Anyi (2010). “Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work?”, *Journal of Business Ethics*, Vol.97, Nº 599-611 _ Springer 2010 DOI 10.1007/s10551-010-0527-9
- Parra, Manuel Guillén (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*, Pearson Prentice Hall, Espanha, ISBN: 10:84-205-4622-4
- Paust, J. (2002). “Human Rights Responsibilities of Private Corporations”. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, Vol. 35, pp. 801-825
- Pavitt, K. (1999). *Technology, Management and Systems of Innovation*, Edward Elgar
- Perez, D. O. (2007). “Religión, Política y Medicina en Kant”: El Conflicto de las Proposiciones. *Revista de Epistemología de Ciências Sociais*, vol. 28, pp. 91-103
- Perez, Rafael Gomes, (1990). *Ética Empresarial: Teoria e Casos*. 1ª ed., Editora Rialp, Madrid
- Pérez López J. A. (1994). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2. ed., Ed. Rialp
- Pestana, M., Gageiro, J. (2007). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*, (5ª Ed), Edições Silabo, Lisboa

- Peterson, D. (2002). "The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire", **Journal of Business Ethics**, Vol 41, N.º 4, pp.313-326
- Phillips, R. A. (2007). La legittimità degli stakeholder. In: Freeman, E., Rusconi, G., Borigatti, M. (org) Teoria degli stakeholder, Franco Angeli, Milano
- Piller, Frank; Walcher, Dominik (2006). Toolkits for Idea Competitions: A Novel Method to Integrate Users in New Product Development, **R&D Management**, Vol.36, N.º3, pp. 307-318.
- Pohlmann, M. (2005). "The Evolution of Innovation: Cultural Backgrounds and the Use of Innovation Models", **Technology Analysis and Strategic Management**, Vol.17, N.º1, pp. 9-19
- Pollifroni, Massimo (2010). Empirical evidences of correlation between Innovation and ethical behavior in the EU Countries Area, **Economia Aziendale Online** 4(2010), pp -359 -371, disponível em www.ea2000.it (acedido em 06-05-2013)
- Popper, K. (1989). Em Busca de um Mundo Melhor, Trad. Teresa Curvelo, Fragmentos, Lisboa
- Popper, K. (1996). A Lógica da Pesquisa Científica, Editora Cultrix, 15ª Edição, São Paulo
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, New York
- Porter, M. (1998). On Competition, Harvard Business Review Book
- Porter, M. e Kramer, M. R (2002). "The competitive advantage of corporate philanthrop", **Harvard Business Review**, Vol.80, N.º12, pp. 56-69
- Porter, M. e Kramer, M. R (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", **Harvard Business Review**, Vol.84, N.º12, pp. 78-89
- Post, J. E. (2006). Redefining the Corporation: Stakeholders and Purpose. In, D Orazio, E., (org), New Perspectives on stakeholder's View of the Firm and Global Corporate Citizenship. **Notizie di Politeia**, Vol. 22, N.º 82, pp. 13-29
- Post, J., Preston, L. e Sachs, S. (2002). "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", **California Management Review**, Vol. 45, N.º 1, pp. 6-28
- Priem, R., & Shaffer, M. (2001). "Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study", **Business and Society**, Vol,40, nº 2, pp. 197-219
- Quivy, Raymond; Campenhout, Luc Van (1998). Manuel de Investigação em Ciências Sociais, Gradiva Publicações, 2ª Edição, Lisboa, Depósito Legal nº 118676/97
- Rachels, James (2003). Elementos de Filosofia Moral, Trad. F.J. Azevedo Gonçalves, Gradiva, Lisboa
- Rainho, M. J. M (2011). Factores Contextuais, Práticas de Gestão e Desempenho da Cadeia de Abastecimento - Uma Aplicação ao Sector Agro-Alimentar Portugues, Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real
- Rahman, H., Ramos, I. (2010). Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm. **Issues in Informing Science and Information Technology**. Vol. 7
- Rattner, Henrique (2006). "Abordagem sistêmica, interdisciplinaridade e desenvolvimento sustentável", **Revista Espaço Académico** Nº 56, Janeiro 2006 Mensal, ISSN 1519.6186,

- disponível <http://www.espacoacademico.com.br/056/56rattner.htm> (acedido em 09-11-2013)
- Rawls, John (2001). Uma teoria da justiça, 2ª ed, Editorial Presença, Lisboa
- Rawls, John (2000). A Primeira Formulação do Imperativo Categórico de Kant, in *Crítica*, 2006, <http://criticanarede.com/eti/Kantrawls.html> (acedido em 22-11-2013)
- Rawwas, Mohammed Y. A.; Arjoon, Surendra; Sidani, Yusuf (2013). An Introduction of Epistemology to Business Ethics: A Study of Marketing Middle-Managers”, **Journal of Business Ethics**, (2013) 117:525-539 DOI 10.1007/s10551-012-1537-6
- Regajo, P. (2005). Ética e direção de empresas, Edições AESE, Lisboa
- Rego, A. Cunha, M. P, Costa, N. G., Gonçalves, H. e Cardoso, C.C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Ed. RH Editora, Lisboa
- Rego, A. *et al.*, (2003). *A gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas, Um estudo da Situação Portuguesa*, Ed. Principia, Cascais
- Rego, A., Moreira, J. M., Sarrico, C. (2003). *Gestão Ética e responsabilidade Social das Empresas - Um Estudo da Situação Portuguesa*, Ed.Principia, Cascais
- Rego, Arménio (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*, MacGraw Hill, Lisboa
- Reis, Elizabeth (1996). *Estatística descritiva*, Edições Sílabo, Lisboa
- Resweber, Jean Paul (2002). *A Filosofia dos Valores*, Livraria Almedina, Coimbra
- Richard, T. G. (2006). *Business Ethics, Sixth Edition* Hall, EUA
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamento Organizacional*, 11ª edição, Prentice Hall, São Paulo
- Robbins, Tina L. (2012). “Linking Consideration of Future Consequences to Ethical Priorities and Orientations”, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol. 2, N.º 3, May 2012
- Robertson, C. J., Crittenden, W., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2002). “Situational ethics across borders: a multicultural examination”. **Journal of Business Ethics**, Vol.38, N.º 4, pp. 327-338
- Robertson, C. J. (2007). “An Analysis of 10 years of Business Ethics Research in Strategic Management Journal: 1996-2005”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 80, pp.745-753
- Rocha, A.S. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*, Grupo Editorial Vida Económica, Maia, ISBN: 978-972-788-325-7
- Rodriguez, M.V. (2005). *Ética e Responsabilidade Social da Empresa*, Elsevier Editora, S. Paulo
- Rodrigues, M., Neves, A. & Godinho, M. (Coord.) (2003). *Para uma política de Inovação em Portugal*, Edições D. Quixote, Lisboa
- Rodrigues, L.R.S. (2011). *Teorias e Argumentos: Problemas de Ética*, disponível em http://lrsr1.blogspot.pt/2011/02/problemas-de-etica_28.html (acedido em 29-11-2013)
- Rodrigues, Maria João, A. Neves e M.M. Godinho (eds.) (2003). *Para uma Política de Inovação em Portugal*, Dom Quixote, Lisboa
- Rohmann, Chris. (2000). *O livro das ideias: um dicionário de teorias, conceitos, crenças e pensadores, que formam nossa visão de mundo*. 5. ed. Editora Campos, Rio de Janeiro

- Roizen, I. Pelsmacker, P. and Bostyn, F. (2001). "The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees", **Journal of Business Ethics**, Vol.33, N.º2, pp. 87-100
- Rosenberg, N. (1994). *Exploring the Black Box*, Cambridge University Press
- Rosenberg, N. (ed.) (1982). *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Londres: Cambridge University Press
- Rosenbloom, R. e Spencer, W. (1996). *Engines of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Ross, (1987) *Aristóteles*, Publicações, Trad. Luís Filipe Bragana S.S. Teixeira, D. Quixote, Lisboa
- Rothwell, Roy (1994). "Towards the Fifth - Generation innovation Process", **International Marketing Review**, Vol. 11, N.º 1, pp. 7-31
- Russ, Jacqueline (1994). *La Pensée éthique contemporaine*, "Que sais-je?" n° 2834, Presses Universitaires de France
- Sankaran, S. & Bui, T. (2003). "Relationship Between Student's Characteristics and Ethics: Implications for Educators", **Journal of Instructional Psychology**, Vol.30, N.º 3, pp.240-253
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*, Escolar Editora, Lisboa, ISBN: 978-972-592-269-9
- Savater, F., (2004). *Ética para um Jovem*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, ISBN:978-972-20-2839-4
- Savater, F., (2010). *As Perguntas da Vida: Uma iniciação à reflexão filosófica*, Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Sawhney, M. and E. Prandelli (2000). "Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets", **California Management Review**, Vol.42, N.º4, pp. 24-54
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd Ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press
- Schumpeter J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, historical and statistical analysis*, MacGraw-Hill, New York
- Schumpeter J.A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Allene Unwin, London
- Schumpeter J.A. (1996). *Ensaio Empresariais, Inovação, Ciclos de Negócio e evolução do Capitalismo*, Celta Editores, Oeiras
- Schwartz, M. S. (2002). "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol.41, pp. 27-43
- Schwartz, M. and Spong, H. (2005). "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol. 59, pp.27-44
- Schwartz, M. S. (2005). "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol.59, pp. 27-44 _ Springer 2005DOI 10.1007/s10551-005-3403-2
- Schwartz, M. and Spong, H. (2009). "Subjectivist Economics and Ethical Business", **Journal of Business Ethics**, Vol.90, pp. 123-136

- Scott, S. e Lane, V. (2000). "A stakeholder approach to organizational identity", **Academy of Management Review**, Vol. 25, N.º 1, pp. 43-62
- Sen, Amartya (1999). Sobre ética e economia, Companhia das letras, São Paulo
- Sen, Amartya (2003). O Desenvolvimento como Liberdade, Gradiva, Lisboa
- Sen, Amartya (2012). Sobre ética e Economia, Trad. Elói Duarte, Edições Almedina, Coimbra, ISBN: 978-972-40-4884-0
- Serafim, M., R. (2004). "O reconhecimento da condição ética dos cidadãos - um imperativo para o serviço social", **Revista Intervenção Social**, Vol. 29, pp. 25-52, ISBN: 0874-1611
- Sertek, P., Reis, D. (2002). Gestão de Mudanças e Comportamento Ético nas Organizações, CEFET/PR
- Shah, R. & Goldstein, S. M. (2006). "Use of structural equation modelling in operations management research: looking back and forward", **Journal of Operations Management**, Vol.24, N.º2, pp.148-169
- Shamsie, J. (2003). "The Context of Dominance: An Industry-driven Framework for Exploiting Reputation", **Strategic Management Journal**, Vol. 24, N.º 3, pp, 199-215
- Silva, M.J. (2003). Capacidade Inovadora Empresarial: Estudos dos Factores Impulsionadores e Limitadores nas Empresas Industriais Portuguesas, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã
- Silva, M.J., Raposo, M., Ferrão, M., Moreno, J. (2005). "Relacionamentos Externos no âmbito da Inovação Empresarial: Modelo Aplicado aos Avanços Inovadores", **Portuguese Journal of Management Studies**, Vol.1, pp. 5-19
- Silva, M.J. e Leitão, J. (2009). "Co-operation in Innovation Practices Among Firms in Portugal: do External Partners Stimulate Innovative Advances", **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Vol. 7, N.º4, pp. 391-403
- Simões, V. C. (1997). Inovação e Gestão em PME, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica (GEPE), Ministério da Economia, Lisboa
- Simões, Vítor Corado (2003). O Sistema Nacional de Inovação em Portugal: Diagnóstico e Prioridades, in Maria João Rodrigues, A. Neves e M.M. Godinho (eds.), pp. 53-62
- Sims, Ronald (1991). "The Institutionalization of Organizational Ethics", in **Journal of Business Ethics**, N.º 10
- Singh, Jang B. (2011). "Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study", **Journal of Business Ethics**_Springer 2011 DOI 10.1007/s10551-010-0727-3
- Singer, M. et al. (1998). "Consideration of moral intensity in ethicality judgments: its relationship with Whistle-blowing and need-for cognition", **Journal of Business Ethics**. Kluwer Academic Publishers. pp. 527-541
- Singer, A. E. (2010). "Integrating Ethics and Strategy: A Pragmatic Approach", **Journal of Business Ethics**, Vol. 92, pp.479-491
- Singh, R. K. e Garg, S. K. (2008). "Strategy development by SMEs for competitiveness: a review", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 15, N.º 5, pp. 525- 547

- Sink, D. Scott; Tuttle, Thomas C. (1993). Planejamento e medição para a performance, Qualitymark, Rio de Janeiro
- Sirilli, G., (1988). "Conceptualising and mensuring technological innovation", Lisboa, II Conference on Technology Policy and Innovation, agosto 1988, pp.3-5
- Sirilli, G. (2000). "Innovation and Firm Performance", summary of session C, Conference innovation and enterprise creation: Statistics and indicators, France, 23-24/11/2000
- Sirilli, G. (2003). New Frontiers in the Measurement of Innovation, 7th International Conference on Technology Policy and Innovation, Monterrey.
- Siu, N.Y.M., Lam, K. C. J. (2009). "A Comparative Study of Ethical Perception of Managers and Non -Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.88, pp. 167-163
- Skarzynski, P. and Gibson, R. (2008). *Inovation to the Core - A Blueprint for Transforming the way Your Company Innovates*, Harvard Business School Publishing Corporation, London, ISBN: 978-989-8101-860
- Shields, C., (2010). *Aristotles*, Trad. de Desidério Murcho, Routledge, Londres
- Snow, C. C., Hrebiniak, L.G. (1989). "Stragy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrativ Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 317-335
- Sober, Elliott (2000). A9 teoria Moral de Kant, in *Crítica*, 2006, <http://criticanarede.com/etiKant.html> (acedido em (29-11-2013))
- Solomon, Robert (1992). *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford University Press, New York, pp. 20
- Solomon, Robert (1993). *Business Ethics*. In: Singer, P. (Ed.). *Companion to Ethics*. Oxford: Blackwell. pp. 254-365
- Solomon, Robert (2000). *A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. *Negócio 2000*, São Paulo, pp.19-29
- Solomon, Robert (2002). *Corporate Roles, Personal Virtues: an Aristotelean approach to business ethics*. In: Donaldson, T.; Werhane, P.; Cording, M. (Ed.) *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, pp. 71-83
- Sousa, Gastão F.S. (2010). *Inovação nos Serviços Públicos, Estudo da Capacidade Inovadora das Câmaras Municipais Portuguesas Nos Serviços de Desporto*, Tese de Doutoramento Universidade da Beira Interior, Covilhã
- Spash, C.L., (1997). "Ethics and Environmental Attitudes With Implications for Economic Valuation", *Jornal of Environmental Management*, Vol.50, pp. 403-416, Department of LandEconomy, University of Cambridge
- Srouf, R. H. (1998). *Poder cultural e ética nas organizações*, 2ª ed, Elsevier editora, São Paulo
- Srouf, R. (2000). *Ética Empresarial*, Campus, Rio de Janeiro
- Stahl, B. Carsten; Eden, Grace; Jirotko, Marina; Coeckelbergh, Mark (2014). "From computer ethics to responsible research and innovation in ICT The transition of reference discourses informing ethics-related research in information systems", *journal hom ep age*: www.elsevier.com/locate/im, INFMAN-2690; No. of Pages 9

- Sternberg, Eleine (2009). "Corporate Social Responsibility and Corporate Governançe", **Economic Affairs**, Vol. 29, N° 4, pp. 5-10
- Stevens, J., H. Steensma, D. Harrison and P. Cochran: (2005). "Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives Decisions", **Strategic Management Journal**, Vol.26, N.º2, pp.181-195
- Stieb, J. A, (2009). "Assessing Freeman´s Stakeholder Theory", **Journal of business Ethics**, Vol. 87, pp. 401-414
- Strutton, H. D. ; Lumpkin, J. R. e Vitell, S. J. (1994). "An applied investigation of Rogers and Shoemaker´s perceived innovation attribute typology when marketing to elderly consumers", **Journal of Applied Business Research**, Winter, Vol.10, N.º1, pp. 118-131
- Strutton, D., Vitell, S.J. and Pelton, L. E. (1994). "How Consumers Justify Inappropriate Behavior in Market Settings An Application of the Techniques of Neutralization", **Journal of Euslness Research**, Vol.30, pp.253-260
- Swiatkiewicz, O. (2008). "Dimensão ética da conduta das empresas e dos trabalhadores: Factos empíricos de um estudo exploratório realizado em Portugal", **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Vol. 14, N.º 2, pp.281-297
- Tálamo, J. R. (2002). "A inovação tecnológica como ferramenta estratégica", **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, N.º 23, pp. 26-33
- Tamayo, A. (1998). "Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo". **Revista de Administração**, Vol.33 N.º3, pp. 56-63
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). "Escala de valores organizacionais" **Revista de Administração**, Vol.31, N.º2, pp. 62-72
- Tamayo, A. (2000). "Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho", **Revista de Administração**, Vol.35, N.º.2, 37-47
- Tamayo, A., Mendes A. M., Paz, M. G. T., (2001). Inventário dos valores Organizacionais, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf> (acedido em 12-10-2013)
- Tapscott, Don. (2003). Transparência é a palavra de ordem desta época. Entrevista realizada por Jorge Nascimento Rodrigues. Julho de 2003 (Tapscott é canadense, autor de várias obras relativas à tecnologia de informação. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/digitais/index.html> (acedido em 09-12-2013)
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol.18, N.º7, pp.509-533
- Teixeira, A. (2006). Guia da Cidadania para a Transparência, Prevenção Contra a Corrupção, Fundação Konrad Adenauer, Fortaleza, disponível em http://efg.org.br/cursosefg2/wp-content/uploads/2011/01/AT-Guia-da-Cidadania-Transp.-2006-kas_10087-544-5-30.pdf (acedido 10-01-2014)
- Termes, R. (1994). Etica e Rentabilidad Empresarial, Boletín AECA, nº35 (2.º cuadrimestre), pp.51- 53

- Termes, R. (1997). Algunas reflexiones sobre los Códigos Éticos, Ética Empresarial e Económica - Intervenções do 1.º Congresso Português de Ética Empresarial, Vida Económica, Porto, pp. 249- 260.
- Termes, R. (1998). Actividad financier y virtudes personales, In: Melé Carné, Domènec (Coord). Ética en la actividad financeira. Barañain : Ediciones Universidad de Navarra, pp. 107-119
- Tseng, Fan-Chuan e Fan Yen-Jung (2011). “Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge”, **Journal of Business Ethics**, (2011) 101:325-342. Springer 2011 DOI 10.1007/s10551-010-0725-5
- Tidd, Joe (2001). “Innovation management in context: environment, organization and performance”. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 3, N.º 3, pp. 169-183
- Tidd, Joe; Bessant, John e Pavitt, Keith (2003). Gestão da Inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais, Monitor, Projectos e Edições Lda., Lisboa, ISBN: 972-9413-58-4
- Tierney, E. P. (1998). Ética empresarial - Guia p7 directores, Griker & Associados, Madrid
- Thiry-Cherques, Hermano Roberto (2002). “A economia moral da utilidade”, **Revista da Administração Pública**, Vol.36, N.º 2, pp. 293-317, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/indAex.php/rap/article/viewFile/6440/5024> (acedido em 07-12-2013)
- Thiry-Cherques, Hermano Roberto (2003). “Responsabilidade moral e identidade empresarial”, **Revista de Administração Contemporânea**, pp. 31-50, Edição Especial 2003
- Trevino, Linda Klebe (1986). “Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model”. **Academy of Management Review**, Vol.11, Nº3, pp.601-617
- Trevino, Linda (1992). “Moral reasoning and business ethics: implications for research, education and management”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, N.º 5-6, pp.445-459
- Trevino, Linda K. and Katherine A. N, (2007). *Manajin Business Ethics Straight talk About How to do It Right*, 4 th, John Wiley & Sons Inc, New York
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New product Development*. Prentice Hall.
- Tsui, J., & Windsor, C. (2001). “Some cross-cultural evidence on ethical reasoning” **Journal of Business Ethics**, Vol.31, Nº 2, pp. 143-150
- Valentine, Sean e Fleischman, Gary (2008). “Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction”, **Journal of Business Ethics**, Vol.77 pp.159-172 _ Springer 2007; DOI 10.1007/s10551-006-9306-z
- Vardy, Y. (2001). “Effects of organizational and ethical climates on misconduct at work”. **Journal of Business Ethics**, V.29, nº4, pp. 325-337.
- Vasconcelos, Sousa, G. (1998). *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*, Livraria Civilização Ed., Porto.
- Velasquez, Manuel (2002). *Business Ethis - Concepts and cases*, Fifth Edition, New Jersey

- Velasquez, Manuel *et al.* (1996). "Think Ethically: A Framework for Moral Decision Making". In: Issues in ethics, Vol. 7, n.º 1 [em linha] Disponível em: http://www.scu.edu/ethics/publications/iie/v7n_1/thinking.html (acedido em 23-11-2013)
- Velasquez, Manuel (1992). Business ethics: concepts and cases. - 3rd. ed. - Prentice Hall, New Jersey
- Ven, Bert van (2008). "An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, Vol.82, pp.339-352_Springer 2008; DOI 10.1007/s10551-008-9890-1
- Vijande, M. e González, L. (2008). "Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 37, pp. 33-66
- Waller, Bruce N. (2005). Consider Ethics: Theory, Readings, and Contemporary Issues, Pearson Longman New York.
- Weeks, Jeffrey, Donovan, Catherine and Heaphy, Brian (2001). Same Sex Intimacies: Families of Choice and Other Life Experiments, Routledge, London
- Weeks et al (1999). There is difference Between Males and Females in Ethical Judgment
- Weeks, W., and Nantel, J. (1992). "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior- A Case Study", **Journal of Business Ethics**, Vol. 11, pp. 753-760
- Weeks, W., Moore, C., McKinney, J., and Longenecker, J. (1999) "The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment", **Journal of Business Ethics**, Vol 20, N.º4, pp. 301-313
- West, Joel and Gallagher, Scott (2006). "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software," **R&D Management**, Vol.36, N.º3 (June), pp.319-331. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x
- Whipple, T.W., and Swords, D. F. (1992). "Business Ethics Judgments: A Cross-Cultural Comparison", **Journal of Business Ethics**, Vol.11, pp. 671-678
- Wyburd, Giles (1998). Competitive and Ethical - How Business canstriker a balance, Kogan, London.
- Wood, D. (1991). "Corporate Social Performance Revisited", **The Academy of Management Review**, Vol.16, N.º4, pp. 691-718
- Wood, P. (2007). "A Service - Informed Approach to Regional Innovation or Adaptation ?" **The Service Industries Journal**, Vol. 25, N.º 4, pp.429 - 445
- Woods, Peter R. e Lamond David A. (2011). "What Would Confucius Do? - Confucian Ethics and Self-Regulation in Management", **Journal of Business Ethics** _ Springer 2011 DOI 10.1007/s10551-011-0838-5
- Yukl, Gary (2008). Management Department, University at Albany, NY 12222, USA; How Leaders influence organizational effectiveness; **The Leadership Quarterly**, Vol.19, pp. 708-722

Anexos

Anexo A - Cargas fatorias - Ética

Cargas fatorias - Subconstutos e Construto Ética

	ETCO	ETH	ETIG	ETIO	ETL	ETR	ETT	ETV	Ética
ETCO1	0,923								
ETCO2	0,933								
ETCO3	0,927								
ETCO4	0,879								
ETH1		0,771							
ETH2		0,900							
ETH3		0,838							
ETH4		0,897							
ETH5		0,884							
ETH6		0,756							
ETIG1			0,821						
ETIG2			0,893						
ETIG3			0,922						
ETIG4			0,918						
ETIG5			0,921						
ETIG6			0,897						
ETIG7			0,822						
ETIG8			0,884						
ETIG9			0,690						
ETIG10			0,893						
ETIG11			0,879						
ETG12			0,848						
ETG13			0,828						
ETIO1				0,931					
ETIO2				0,933					
ETIO3				0,907					
ETIO4				0,943					
ETIO5				0,900					
ETL1					0,829				
ETL2					0,657				
ETL3					0,800				
ETL4					0,830				
ETR1						0,872			
ETR2						0,868			
ETR3						0,924			
ETR4						0,846			
ETR5						0,819			
ETT1							0,871		
ETT2							0,895		
ETT3							0,892		
ETT4							0,771		
ETV1								0,816	
ETV2								0,845	
ETV3								0,919	
ETV4								0,903	
ETV5								0,777	
ETi1									0,883
ETi2									0,915
ETi3									0,890

Anexo B - Cargas fatoriais - Inovação

Cargas fatoriais - Subconstutos e Construto Inovação

	IDT	IGE	IMA	IOR	IPR	IPC	Inovação
IDT1	0,883						
IDT2	0,926						
IGE1		0,954					
IGE2		0,956					
IMA1			0,908				
IMA2			0,914				
IMA3			0,905				
IMA4			0,910				
IOR1				0,927			
IOR2				0,937			
IOR3				0,883			
IPR1					1,000		
IPC1						1,000	
I1							0,903
I2							0,887
I3							0,918

Anexo C - Cargas fatorias - Desempenho Organizacional

Cargas fatorias - Subconstutos Desempenho

	DFI	DOP	DOR	DSO
DFI1	0,901			
DFI2	0,900			
DFI3	0,892			
DFI4	0,845			
DFI5	0,898			
DOP1		0,856		
DOP2		0,879		
DOP3		0,838		
DOP4		0,744		
DOR1			0,835	
DOR2			0,874	
DOR3			0,783	
DOR4			0,835	
DOR5			0,811	
DOR6			0,839	
DSO1				0,899
DSO2				0,908
DSO3				0,874
DSO4				0,850

Anexo D - Questionário

Questionário

Este questionário enquadra-se num estudo académico no âmbito da elaboração de uma tese de doutoramento. Não se pretende fazer qualquer tipo de avaliação da empresa/instituição, mas apenas recolher informação que permita estudar empiricamente a eventual relação entre a Ética e a Inovação e sua repercussão no Desempenho Organizacional.

O questionário é composto por 3 conjuntos de afirmações, relativamente às quais nos deve indicar o seu nível de concordância. Posteriormente, apresenta-se um quadro de identificação da empresa/instituição.

Aproveitamos para agradecer a sua colaboração e disponibilidade para o preenchimento do questionário, os dados aqui fornecidos apenas servirão para fins estatísticos, garantindo-se que o seu tratamento será efectuado de acordo com o previsto no nº2 do artº. 9º da Lei de Protecção dos Dados Pessoais (Lei nº67/98, de 26 de Outubro), nomeadamente no que respeita ao anonimato dos mesmos.

Informação sobre o inquirido	
Idade:	_____
Escolaridade:	
Primário:	<input type="checkbox"/>
Secundário:	<input type="checkbox"/>
Preparatório:	<input type="checkbox"/>
Licenciatura:	<input type="checkbox"/>
Mestrado:	<input type="checkbox"/>
Doutoramento:	<input type="checkbox"/>
Outra:	_____
Função que desempenha na organização:	
Gestão/Administração:	<input type="checkbox"/>
Diretor:	<input type="checkbox"/>
Técnico:	<input type="checkbox"/>
Administrativo:	<input type="checkbox"/>
Outra (qual):	_____

Caracterização da Empresa / Instituição					
Nome da Empresa/Instituição: (opcional)	_____				
Ano de constituição:	_____				
Sector de Atividade:	Serviços <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/>				
Atividade Principal CAE:	_____				
Descrição da CAE:	_____				
Sociedade Anónima (SA):	<input type="checkbox"/>				
Limitada (Lda):	<input type="checkbox"/>				
Empresa em nome individual (ENI):	<input type="checkbox"/>				
Empresa Pública (EPU):	<input type="checkbox"/>				
Outra (Especificar):	_____				
Concelho:	_____				
Distrito:	_____				
Código Postal:	_____ - _____				
Telefone:	_____				
Número de Colaboradores:	_____				
A empresa tem um código de ética (documentado):	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sim	Não				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
A empresa exporta	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sim	Não				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Volume de exportação (%):	<input type="text"/>				
Volume de negócios resultante da inovação (%):	<input type="text"/>				

Ética

Com as respostas a este conjunto de afirmações pretende-se que nos transmita a sua percepção sobre as práticas de Ética (ETi) desenvolvidas pela empresa/ instituição.

Numa escala de 1 (completamente em desacordo) a 7 (completamente de acordo), indique a sua concordância com as seguintes afirmações:

ETi1	A empresa/instituição adotou a ética a pensar no crescimento sustentado e na sobrevivência a longo prazo do negócio	1	2	3	4	5	6	7
ETi2	Ao adaptar a ética a empresa/instituição, espera conseguir maior capacidade para inovar (adaptação flexível à evolução e uma permanente geração de novos processos adequados à tomada de decisão)	1	2	3	4	5	6	7
ETi3	Ao adotar a ética a empresa/instituição espera maior visibilidade, reconhecimento e um melhor desempenho geral	1	2	3	4	5	6	7
Legalidade								
ETL1	A empresa/instituição cumpre a lei em vigor como dever cívico	1	2	3	4	5	6	7
ETL2	A empresa/instituição cumpre com as suas obrigações fiscais	1	2	3	4	5	6	7
ETL3	O código de ética da empresa/instituição cumpre a legislação em vigor	1	2	3	4	5	6	7
ETL4	A empresa/instituição controla a eficiência legal e fiscal	1	2	3	4	5	6	7
Humanista								
ETH1	Os critérios utilizados na selecção dos profissionais são isentos de práticas discriminatórias (raça, idade, crença religiosa ou política, portador de deficiência, orientação sexual)	1	2	3	4	5	6	7
ETH2	Além de cumprir com as obrigações legais, a empresa/instituição preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores, um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde.	1	2	3	4	5	6	7
ETH3	A empresa/instituição promove a garantia dos direitos humanos	1	2	3	4	5	6	7
ETH4	A empresa/instituição demonstra respeito pelos colaboradores e transparência nas suas relações (ausência de coação)	1	2	3	4	5	6	7
ETH5	A empresa/instituição valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores (promove e incentiva a formação)	1	2	3	4	5	6	7
ETH6	A empresa/instituição possui meios de avaliação da satisfação dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
Transparência								
ETT1	A incorporação da ética nos processos de gestão da empresa/instituição promove a transparência a nível interno e externo	1	2	3	4	5	6	7
ETT2	Os objetivos da empresa/instituição estão fixados com transparência	1	2	3	4	5	6	7
ETT3	Os valores/princípios estabelecidos pela empresa/instituição promovem a transparência	1	2	3	4	5	6	7
ETT4	A empresa/instituição possui meios de avaliação da transparência	1	2	3	4	5	6	7
Responsabilidade								
ETR1	A responsabilidade social da empresa/instituição está expressa nos valores/princípios adotados para a condução dos seus negócios	1	2	3	4	5	6	7
ETR2	A empresa/instituição adotou métodos/processos adequados à responsabilidade social	1	2	3	4	5	6	7
ETR3	A ética promove a responsabilidade social da empresa/instituição	1	2	3	4	5	6	7
ETR4	A empresa/instituição tem práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local	1	2	3	4	5	6	7
ETR5	A empresa/instituição avalia a eficiência da responsabilidade social praticada	1	2	3	4	5	6	7
Valores								
ETV1	A empresa/instituição tem os valores definidos de forma clara	1	2	3	4	5	6	7
ETV2	Os valores estabelecidos pela empresa/instituição foram dados a conhecer a todos os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
ETV3	A empresa/instituição promove o diálogo interno sobre os valores estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7
ETV4	Os valores são partilhados e seguidos por todos os colaboradores da empresa	1	2	3	4	5	6	7
ETV5	O processo de verificação/penalização para o não cumprimento dos valores	1	2	3	4	5	6	7

	estabelecidos é eficiente								
	Cultura Organizacional								
ETCO1	Existe na empresa/instituição a consciência individual e coletiva da necessidade urgente de uma cultura sustentada na ética e nos valores	1	2	3	4	5	6	7	
ETCO2	A nova cultura organizacional, da empresa/instituição, baseada na ética e nos valores melhorou a comunicação/relacionamento com os <i>stakeholders</i>	1	2	3	4	5	6	7	
ETCO3	A nova cultura da empresa/instituição, baseada na ética e nos valores promove o bem-estar individual e coletivo	1	2	3	4	5	6	7	
ETCO4	A empresa/instituição promove o diálogo interno e a reflexão sobre a ética	1	2	3	4	5	6	7	
	Inovação organizacional								
ETIO1	A empresa/instituição adotou novos métodos organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	
ETIO2	Os novos métodos organizacionais da empresa/instituição promovem a capacidade de adaptação e inovação	1	2	3	4	5	6	7	
ETIO3	A empresa/instituição introduziu novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes	1	2	3	4	5	6	7	
ETIO4	A empresa/instituição criou uma nova cultura de inovação	1	2	3	4	5	6	7	
ETIO5	A empresa/instituição criou um mecanismo de controlo, adaptação e melhoria da inovação de processos, produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	7	
	Inovação da Gestão								
ETIG1	A declaração da missão/visão da empresa/instituição faz referência aos valores éticos	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG2	A empresa/instituição tem os objetivos quanto à gestão ética bem definidos	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG3	A incorporação da ética e dos valores, na gestão, gerou um clima de bem-estar geral	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG4	Os novos métodos de gestão melhoraram a capacidade/flexibilidade de adaptação da empresa/instituição ao mercado	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG5	A imagem da empresa/instituição melhorou após a inovação nos métodos de gestão	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG6	A gestão ética fortaleceu a empresa/instituição face ao atual ambiente de mercado	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG7	A ética e os valores promovem a felicidade dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG8	Os novos métodos/sistemas de gestão permitem maior eficiência da atividade	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG9	A ética trás benefícios para o negócio	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG10	Os novos métodos/sistemas de gestão adotados pela empresa/instituição melhoraram a criatividade e a inovação	1	2	3	4	5	6	7	
ETIG11	Os novos métodos/sistemas de gestão permitem maior capacidade da tomada de decisão dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	
ETG12	Os gestores da empresa/instituição espelham os valores e servem de modelo para todos os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	
ETG13	A empresa/instituição possui meios de controlo para medir a eficiência dos novos métodos/sistemas de gestão	1	2	3	4	5	6	7	

Fontes: Adaptado de IPL,2009: CIS, 2008: IAPMEI, 2009

Inovação

Com as respostas a este conjunto de afirmações pretende-se que nos transmita a sua percepção sobre as práticas de Inovação (I) desenvolvidas pela empresa / instituição.

Numa escala de 1 (completamente em desacordo) a 7 (completamente de acordo), indique a sua concordância com as seguintes afirmações:

I1	As actividades de inovação abrangem todos os departamentos/áreas funcionais da empresa/instituição, sendo chamados a participar todos os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
I2	Existe reconhecimento das actividades de inovação que a empresa/instituição desenvolve (considere, por exemplo: reconhecimento por parte de associações para a inovação; a atribuição de prémios ou curtas distinções; a certificação de sistemas de inovação)	1	2	3	4	5	6	7
I3	Relativamente às actividades de inovação, e comparando a sua empresa/instituição com outras empresas/instituições do mesmo sector de actividade, a sua empresa/instituição encontra-se acima do valor médio considerado para as restantes empresas/instituição	1	2	3	4	5	6	7
I&D e Inovação Tecnológica								
IDT1	A empresa/instituição criou um departamento de investigação & desenvolvimento (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6	7
IDT2	A empresa/instituição desenvolveu novas tecnologias (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6	7
Inovação do Produto								
IPR1	A empresa/instituição introduziu produtos/serviços novos ou significativamente melhorados (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6	7
Inovação do Processo								
IPC1	A empresa/instituição implementou métodos de fabrico ou produção, de bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6	7
Inovação Organizacional								
IOR1	A empresa/instituição introduziu novas práticas de negócio na organização de procedimentos (por exemplo, na gestão da cadeia de fornecedores, na reengenharia de negócios, na gestão do conhecimento, "lean production", na gestão da qualidades, etc...)	1	2	3	4	5	6	7
IOR2	A empresa/instituição introduziu novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc...)	1	2	3	4	5	6	7
IOR3	A empresa/instituição introduziu novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, "outsourcing" ou subcontratação, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Inovação da Gestão								
IGE1	A empresa/instituição introduziu novos métodos de gestão (por exemplo, informatização administrativa; novos sistemas de motivação e remuneração; criação de novos departamentos; etc...)	1	2	3	4	5	6	7
IGE2	A empresa/instituição introduziu novos sistemas de gestão de conhecimento (por exemplo, uso e troca de informação, conhecimento e práticas dentro da empresa ou para recolher e interpretar informação de fora da empresa)	1	2	3	4	5	6	7
Inovação da Marketing								
IMA1	A empresa/instituição introduziu mudanças significativas no aspecto/estética ou na embalagem dos produtos (excluir mudanças que alteram as características funcionais do produto)	1	2	3	4	5	6	7
IMA2	A empresa/instituição introduziu novas técnicas ou meios de comunicação para a promoção dos produtos (por exemplo utilização pela primeira vez de um suporte publicitário; nova imagem de marca; introdução de cartões de fidelização de clientes; etc.)	1	2	3	4	5	6	7
IMA3	A empresa/instituição introduziu novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou novos canais de venda (por exemplo utilização pela primeira vez de "franchising" ou licenças de distribuição; vendas directas; novos conceitos para apresentação dos produtos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
IMA4	A empresa/instituição introduziu novas políticas de preço para os produtos (por exemplo utilização pela primeira vez de sistemas de "pricing by demand"; de sistemas de descontos; etc.)	1	2	3	4	5	6	7

Fontes: Vijande e Gonzaléz, 2008: CIS, 2008: Fernandes, 2012

Desempenho Organizacional

Com as respostas a este conjunto de afirmações pretende-se que nos transmita a sua perceção sobre o desempenho organizacional alcançado pela empresa/instituição.

Numa escala de 1 (completamente em desacordo) a 7 (completamente de acordo), indique a sua concordância com as seguintes afirmações:

Desempenho Financeiro							
DFI1	Aumentou o retorno médio dos activos (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6 7
DFI2	Aumentou o valor das vendas (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6 7
DFI3	Aumentou o valor médio de lucro sem impostos (últimos 3 anos)	1	2	3	4	5	6 7
DFI4	Os resultados financeiros melhoraram por influência da ética e valores adotados	1	2	3	4	5	6 7
DFI5	Os resultados financeiros melhoraram por influência do nível da inovação	1	2	3	4	5	6 7
Desempenho Organizacional							
DOR1	Os clientes da empresa/instituição encontram-se satisfeitos	1	2	3	4	5	6 7
DOR2	Os colaboradores da empresa/instituição encontram-se satisfeitos	1	2	3	4	5	6 7
DOR3	Os accionistas da empresa/instituição encontram-se satisfeitos	1	2	3	4	5	6 7
DOR4	As instituições financeiras parceiras da empresa/instituição encontram-se satisfeitas	1	2	3	4	5	6 7
DOR5	Os melhores resultados estão diretamente relacionados com o nível de inovação	1	2	3	4	5	6 7
DOR6	Os melhores resultados estão diretamente relacionados com a incorporação da ética	1	2	3	4	5	6 7
Desempenho Operacional							
DOP1	O produto tem qualidade (as necessidades dos clientes são satisfeitas)	1	2	3	4	5	6 7
DOP2	A empresa/instituição tem um bom desempenho relativamente ao prazo de entrega	1	2	3	4	5	6 7
DOP3	A empresa/instituição consegue alterar rapidamente as quantidades produzidas/fornecidas	1	2	3	4	5	6 7
DOP4	A gestão baseada na ética e valores promove o nível de eficiência operacional	1	2	3	4	5	6 7
Desempenho Social							
DSO1	A empresa/instituição tem uma boa imagem no mercado	1	2	3	4	5	6 7
DSO2	A empresa/instituição comporta-se de acordo com o que a sociedade espera dela	1	2	3	4	5	6 7
DSO3	A empresa/instituição vai mais além do que os requisitos legais entre <i>stakeholders</i>	1	2	3	4	5	6 7
DSO4	A empresa/instituição integra preocupações sociais e ambientais na sua gestão	1	2	3	4	5	6 7

Fontes: Metts, 2007; Fernandes, 2012