



instituto politécnico de gestão e tecnologia

escola superior de gestão

**ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NA ÓTICA DA  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO NA ZONA NORTE**

Maria João da Silva Marques Nogueira

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Vila Nova de Gaia

Dezembro 2022



Tese de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16961/2010, de 9 de novembro.



Maria João da Silva Marques Nogueira

Ética e Sustentabilidade na Ótica da Gestão de Recursos Humanos:  
um estudo de caso no setor bancário na zona norte

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia  
Vila Nova de Gaia 2022





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NA ÓTICA DA  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO NA ZONA NORTE**

Maria João da Silva Marques Nogueira

Aprovado em 03/03/2023

Composição do Júri

Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Elisabete Martins  
Presidente

Prof. Doutor Pedro Cunha  
Arguente

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira  
Orientador

Vila Nova de Gaia  
2023





## AGRADECIMENTOS

Acredito que nenhum trabalho é exclusivo do esforço de um só e este seguramente não o é. É uma reflexão que envolveu a colaboração de muitos, pelo que deixo aqui o meu reconhecimento a todos.

Tenho de fazer uma referência especial a algumas pessoas e entidades, sem as quais, este trabalho não existiria.

Ao meu orientador, o Sr. Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, por ter aceitado orientar este trabalho. Foi um exemplo único de dedicação, disponibilidade e conhecimento. As suas palavras de incentivo nos momentos mais difíceis e a sua constante motivação foram absolutamente imprescindíveis para mim.

Aos profissionais que se disponibilizaram a participar nesta investigação, pela simpatia e partilha no decorrer das entrevistas e aos responsáveis da organização estudada por tornarem real este trabalho.

À minha família que esteve sempre comigo e que desde o início me acompanhou neste sonho. Pela sua imensa paciência, carinho e sabedoria. A eles devo o que sou. Não posso deixar de agradecer em especial à minha irmã Isabel e ao António. Sem eles nada disto seria possível.

Ao meu pai Bruno, a quem dedico este trabalho.



## RESUMO

Neste trabalho pretendeu-se demonstrar a responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos em práticas de ética e sustentabilidade empresarial, bem como a crescente importância que, no setor bancário, se procurem princípios assentes num futuro económico, social e ambiental sustentáveis.

A ética empresarial é, cada vez mais, pilar do funcionamento das organizações, e foram os desafios enfrentados no mundo de trabalho de hoje que levaram a que esta temática passasse a ter cada vez mais uma importância fulcral nas empresas, entre elas as do setor bancário. A ética deixou de ser um conceito teórico e transformou-se numa realidade concreta, observada por todos, uma vez que a perceção dos comportamentos das pessoas e das organizações se tornaram visíveis para todos. As pessoas são a base duma organização e os seus comportamentos são o reflexo dos seus valores, mas também de influências que advêm de ambientes, quer internos quer externos, à organização. Assim, o sistema bancário introduziu nas suas organizações códigos de ética e de conduta, para que se fossem adotando comportamentos cada vez mais claros nos procedimentos do dia a dia.

Nos últimos anos, as preocupações sociais e ambientais têm aumentado. Se inicialmente estas preocupações eram tema apenas individual, onde se destacavam algumas personalidades mundialmente conhecidas que alertavam para esta problemática, agora, com a pressão social que tem vindo a crescer, as grandes empresas também começaram a ter um papel fundamental no desenvolvimento da Responsabilidade Social. Estas organizações passaram a ter, voluntariamente, preocupações ambientais, sociais e económicas, não apenas relacionadas com a sua atividade, mas também ao nível interno, com os seus colaboradores onde tem sido feito um investimento nos recursos humanos, na saúde, na segurança, na gestão de conflitos, na gestão da mudança, e ainda ao nível externo, onde têm sido promovidas ações de práticas sustentáveis e de responsabilidade social. O setor bancário assume a importância de, cada vez mais, contribuir para o desenvolvimento sustentável numa economia nacional e internacional.

Esta dissertação teve como objetivo analisar a evolução que o gestor de Recursos Humanos tem sofrido e de que forma contribui para que as políticas exercidas, no setor

bancário possam ser assentes em soluções éticas e sustentáveis, em particular do Crédito Agrícola, estudando não só as orientações e práticas executadas, e que contribuem para a sustentabilidade, mas também reconhecer os desafios que este setor, cada vez mais, tem e de como é possível participar no crescimento da responsabilidade social, dentro e fora da sua organização.

Tratou-se de um estudo assente numa abordagem qualitativa de natureza não probabilística, que não pretende que os seus resultados sejam extrapolados para outros contextos ou realidades. Como instrumento metodológico, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas numa amostra de dez indivíduos (num total de vinte e quatro), distribuídos por quatro dependências/balcões diferentes. Como técnica de análise recorreu-se à análise de conteúdo.

## Abstract

The purpose of this work is to demonstrate the responsibility of Human Resources Management in ethical practices and business sustainability and how it is increasingly important for the banking sector to seek principles based on a sustainable economic, social and environmental future.

Business ethics is more and more the pillar of the functioning of organizations, and the challenges faced in today's world of work, led this issue to become increasingly important in companies, including those in the banking sector. Ethics is no longer a theoretical concept and it became a tangible reality, observed by everyone, since the perception of the behavior of people and organizations became visible to everyone. People are the basis of an organization, and their behavior is a reflection of their values, but also of influences that come from environments, both internal and external, to the organization. Thus, the banking system has introduced codes of ethics and conduct in their organizations, so that increasingly clear behaviors can be adopted in their day-to-day procedures.

In recent years, social and environmental concerns have increased. If initially these concerns were just an individual issue, where some world-known personalities stood out and warned us of this issue, now with the social pressure that has been growing, large companies have also begun to play a fundamental role in the development of Social Responsibility. These organizations voluntarily began to have environmental, social and economic concerns, not only related to their activity, but also internally, with their employees, by making an investment in human resources, health, safety, management of conflicts, management of change, and also at the external level, with the promotion of actions of sustainable practices and social responsibility. The banking sector assumes the importance of contributing more and more to a sustainable development in a national and international economy.

This dissertation aims to analyze the role that the Human Resources Manager plays and how it contributes to the practice of principles based on ethical and sustainable solutions in the banking sector and in the particular case of "Crédito Agrícola", studying not only the guidelines and practices implemented, and that contribute to the sustainability,

but also recognizing the challenges that this setor, increasingly, has and how it is possible to participate in the growth of social responsibility, inside and outside his organization.

This is a study based on a qualitative perspective of non-probabilistic nature, which does not intend that its results can be extrapolated to other contexts or realities. As a methodological instrument, semi-structured interviews were used in a sample of ten individuals (in a total of twenty-four) from four premises. The content analysis was used as the analysis technique.

## Índice

Introdução . . . . .	01
1. Capítulo: Revisão de Literatura . . . . .	05
1.1. Ética e Responsabilidade: uma evolução histórico-conceptual . . . . .	05
1.1.1. Diferentes tipologias de ética . . . . .	07
1.1.2. A influência dos imperativos éticos na responsabilidade social. . . . .	11
1.1.3. A importância do balanço social como instrumento da responsabilidade social . 13	
1.2. A Gestão dos Recursos Humanos nas organizações . . . . .	15
1.2.1. Evolução histórica. . . . .	16
1.2.2. Evolução da gestão de recursos humanos em Portugal . . . . .	20
1.2.3. Gestão de pessoal e gestão de pessoas: diferenças e semelhanças . . . . .	22
1.2.4. A influência da gestão de recursos humanos nas práticas de sustentabilidade: a GRH “green”. . . . .	23
1.2.5. Gestão de Recursos Humanos no setor bancário . . . . .	27
1.3. Ética e sustentabilidade na ótica dos recursos humanos . . . . .	29
2. Metodologia . . . . .	32
2.1. Pressupostos teórico-metodológicos . . . . .	32
2.2. Hipóteses/questões e objetivos . . . . .	35
2.3. Amostra e universo . . . . .	36
2.3.1. Seleção e caracterização sociodemográfica da amostra. . . . .	40
2.4. Instrumentos metodológicos: entrevistas . . . . .	43
2.4.1. Análise de conteúdo e definição das categorias. . . . .	45
2.5. Análise, discussão e descrição de resultados . . . . .	47
2.5.1. Conceito de ética e a sua aplicação em contexto empresarial . . . . .	49
2.5.2. A responsabilidade social e as práticas sustentáveis . . . . .	51
2.5.3. A importância do balanço social nas organizações . . . . .	53
2.5.4. A importância e a evolução do DRH na organização de uma empresa.. . . .	54
Conclusões . . . . .	59
Bibliografia . . . . .	65
Anexos . . . . .	75





## Índice de Quadros

Quadro 1 - Síntese da evolução da função de Recursos Humanos .....	20
Quadro 2 – Processo e boas práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde .....	26
Quadro 3 – Comparação da investigação quantitativa e qualitativa .....	32
Quadro 4 – Categorias/Subcategorias de análise .....	46



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Classificação da amostra quanto ao género.....	41
Gráfico 2 – Classificação da amostra quanto ao nível da escolaridade.....	41
Gráfico 3 – Classificação da amostra quanto à idade.....	42
Gráfico 4 – Classificação da amostra quanto ao tempo de serviço.....	42



## Lista de abreviaturas

ACTV – Acordo Coletivo de Trabalho Vertical

CA – Crédito Agrícola

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

GCA – Grupo Crédito Agrícola

GR- Gestão Responsável

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRHSR – Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

GRHV – Gestão de Recursos Humanos Verde

RH – Recursos Humanos

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

SST – Saúde e Segurança no Trabalho



## Introdução

Em termos de investigação, há vários estudos que analisam as práticas de ética implementadas nas organizações, enquanto outros estudam as políticas de sustentabilidade. A minha proposta é relacionar os temas na ótica do gestor de Recursos Humanos e perceber a evolução que tem tido no setor bancário. Neste sentido, a investigação tem o seu enfoque na questão de partida: qual o papel do gestor de Recursos Humanos em práticas éticas e sustentáveis no setor bancário?

A adoção de comportamentos éticos e o cumprimento de normas e códigos éticos são fundamentais para o funcionamento dos bancos, mas como tem contribuído o departamento de recursos humanos para que a sustentabilidade e a responsabilidade social sejam cada vez mais importantes no setor bancário? Este é o meu objetivo geral e como estudo de caso irei analisar se os colaboradores de uma Instituição Financeira, a Caixa de Crédito Agrícola de Oliveira de Azeméis e Estarreja, estão ou não informados sobre as orientações e estratégias que estão a ser seguidas pelo Grupo Crédito Agrícola em matéria de sustentabilidade e de que maneira o gestor de recursos humanos tem contribuído para a integração da responsabilidade social dentro da organização.

O trabalho será estruturado em capítulos, sendo o primeiro capítulo dedicado à revisão de literatura relacionada com a ética e a responsabilidade numa ótica de evolução histórica com ênfase nas diferentes tipologias de ética, na influência dos imperativos éticos na responsabilidade social e na importância do balanço social como instrumento da responsabilidade social. Ainda neste primeiro momento, e relativamente à gestão de recursos humanos, será apresentada uma breve evolução histórica, com referência à evolução da gestão de recursos humanos em Portugal, bem como uma abordagem às diferenças e semelhanças entre gestão de pessoal e gestão de pessoas. Não será esquecida a influência da gestão de recursos humanos nas práticas de sustentabilidade da gestão de recursos humanos green. A encerrar o capítulo destinado à revisão de literatura teremos um momento dedicado à gestão de recursos humanos no sector bancário e um ponto sobre a ética e sustentabilidade na ótica dos recursos humanos.

Relativamente à metodologia, a opção recaiu sobre a aplicação da técnica da entrevista semiestruturada porque se esperava que pudesse despoletar nos entrevistados uma maior

espontaneidade, ainda que correndo o risco de as entrevistas se revestirem de informalidade e de os entrevistados responderem de acordo com o que julgam ser esperado.

Uma vez que com este estudo se pretende analisar a importância da ética nas organizações, relacionar as políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos com os comportamentos éticos, explorar a ligação entre ética e sustentabilidade e perceber qual é o papel da GRH na aplicação das políticas e práticas da ética e consequente sustentabilidade organizacional, importa colocar uma questão pertinente a que o estudo procurará dar resposta e que se prende o facto de se perceber se as as políticas e práticas sustentáveis de GRH estão alinhadas com as políticas e práticas da ética.

Dado que este é um estudo de caso, a seleção dos entrevistados recaiu numa amostra de conveniência centrada numa instituição bancária, tendo sido realizadas 10 entrevistas, compostas por 19 questões que considerámos iriam permitir obter informações sobre a ética e sustentabilidade na gestão de Recursos Humanos. Assim, foram colocadas questões que apontariam caminhos para a perceção do tema da ética, da noção de ética, das diferenças entre ética e moral, da noção de organização eticamente responsável; a perceção do tema relacionado com a sustentabilidade com enfoque na noção de sustentabilidade, na noção de organização sustentável e na perceção de responsabilidade social. Relativamente à noção de responsabilidade social seria importante que os entrevistados reconhecessem políticas de responsabilidade social na empresa e que apontassem exemplos de políticas promotoras da sustentabilidade. A perceção sobre o DRH na organização, a noção de gestão de pessoas, a importância do departamento de RH e a perceção sobre a evolução do DRH na organização, bem como o conhecimento do balanço social também constam das temáticas abordadas nas entrevistas.

Uma vez que os entrevistados pertencem a uma instituição bancária com implantação enraizada no tecido empresarial e bancário nacional, será apresentada uma breve resenha da sua evolução histórica e da sua importância atual no âmbito da banca nacional e economia do país podendo, desde já, adiantar que o Grupo CA integra a Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, C.R.L., as 72 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo suas Associadas, as empresas de serviços auxiliares participadas, direta ou indiretamente, pela Caixa Central, e ainda a FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, F.C.R.L., instituição de representação cooperativa e prestadora de



serviços especializados ao Grupo, com um total de 619 agências em todo o território nacional.

Finalmente, teremos uma parte dedicada à análise, discussão e descrição dos resultados, com destaque para o conceito de ética e a sua aplicação em contexto empresarial, a responsabilidade social e as práticas sustentáveis, a importância do balanço social nas organizações e a importância e a evolução do DRH na organização de uma empresa, seguida das conclusões, de carácter mais pessoal, com referência às limitações deste estudo e ao reconhecimento de que esta é uma área de pesquisa e de estudo com uma abrangência de temas e questões muito grande, impossíveis de se esgotarem numa investigação como esta.



# **1. Capítulo: Revisão de Literatura**

## **1.1. Ética e Responsabilidade: uma evolução histórico-conceptual**

Há diversos estudos sobre a ética e, uma vez que estão relacionados com diferentes áreas em permanente evolução, com novos ideais e paradigmas, torna-se fulcral entender a sua evolução, para depois podermos entender como se aplica no setor bancário.

Todos sabemos e conhecemos o que é a ética; mas quando tentamos explicar o conceito em si, tudo se torna mais complicado. Por um lado, temos a ética como um estudo filosófico e científico sobre as relações humanas; por outro, também pode ser o estudo de comportamentos humanos.

As questões éticas estão presentes desde o início dos tempos, desde que o Homem se começou a questionar e as respostas não eram suficientes. Foi na Grécia que a palavra ética teve a sua origem: *éthos* significa carácter ou modo de ser e é visível no comportamento com o próximo. Foram os primeiros a preocuparem-se com a existência de um conjunto de regras que orientassem a relação com o outro, ao ponto de cuidar pelo bem do Homem, pois daí resultava um bem maior e completo (Ricou, 2011). Poderá afirmar-se que a ética só faz sentido quando ligada à pessoa humana, uma vez que é nas relações humanas e no modo como lidamos com o outro que as atitudes se racionalizam.

A partir da consulta de alguma bibliografia é possível encontrar diversas definições de ética, sendo as mais comuns as definições relacionadas com a “moral”, os “comportamentos bons e maus”, a “diferença entre o bem e o mal”. Conforme referido por Ricou (2011) e citando R. Nunes, a ética é uma categoria do espírito e do pensamento humano que norteia o desejo e o comportamento subsequente, segundo determinados valores positivos. Já Mill no século XIX, e conforme referido por Ricou (2011), dizia que as ações são boas ou más na medida em que tendem a aumentar a felicidade, ou a produzir o contrário da felicidade.

Conforme Chiavenato (2005), a ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa ou grupo. Hunter (2006) afirma ainda que carácter difere de personalidade e diz respeito à maturidade moral, referindo que ética é a disposição para fazer a coisa certa, mesmo quando o preço para a fazer é superior ao que estamos dispostos a pagar. Diz ainda este autor que o difícil é fazer a coisa certa,

mesmo quando não temos vontade e que carácter é a nossa força moral e ética, aquilo que guia o nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados (Hunter, 2006).

Relativamente à influência da ética no setor empresarial e a forma de como ela influencia a tomada de decisões, Chiavenato (2005) afirma que no mundo dos negócios a ética influencia o processo cooperativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam os vários grupos de parceiros e para estabelecer como os dirigentes podem usar esses valores no quotidiano da administração da organização.

Estas definições ajudam essencialmente a traçar o caminho sem nos perdermos em grandes considerações. As palavras ética e moral direcionam-nos para uma mesma realidade e alguns autores usam-nas como equivalentes (Argandonã A. , 2014) (Vickers, 2005). Segundo Taille (2006), são conceitos que habitualmente são empregados como sinónimos. Para este autor, ambos são normalmente usados para se fazer referência a um conjunto de regras de conduta consideradas como obrigatórias em determinado contexto ou sociedade. De referir que estes vocábulos têm origens diferentes, sendo um herdado do latim (moral) e o outro, do grego (ética). Também, a maior parte dos dicionários e autores apresentam uma distinção, ainda que mínima, entre os dois conceitos (Ricoeur, 1990).

A ética conduz o comportamento e as ações que querem o bem, sem que, no entanto, esse comportamento nos traga apenas benefícios próprios, mas sim ao Homem. O que a ética nos traz é a vontade de realizar uma ação, ou ter uma atitude em função do outro; daí a importância de racionalizarmos o nosso comportamento para com o outro. Daí também que Coval (2006), citado por Ricou (2011), tenha afirmado, referindo-se a Aristóteles, que “o homem no uso da racionalidade prática reconhece o verdadeiro bem, sendo que esse bem, poderá acrescentar-se, será representado pela satisfação das necessidades individuais em harmonia com as necessidades dos outros” (p.22). Ricou refere que, para ser eticamente aceitável, a justificação de um comportamento terá de ser baseada não apenas no próprio interesse da pessoa, mas também no melhor interesse e nos princípios éticos de bases mais amplas. Assim, a ética deverá apresentar um juízo que possa ser generalizável, no sentido de ser o melhor para o maior número de pessoas, apesar de se considerar difícil a articulação harmoniosa entre o bem comum e o bem individual, até porque atualmente, conforme o mesmo autor, nas sociedades modernas ocidentais o indivíduo costuma estar no topo das prioridades.

A noção de ética tem sofrido algumas modificações ao longo dos tempos, uma vez que as alterações dos costumes e práticas que a sociedade tem vindo a adotar têm contribuído para essas modificações. Comportamentos que eram considerados inadequados podem, a partir de uma determinada conjectura, passar a serem vistos como adequados. Quando se muda radicalmente a vida social, muda-se também a vida moral. Os valores ou normas entram em crise e são substituídos por outros, surgindo assim a necessidade de novas reflexões, pois os conceitos e valores existentes tornam-se problemáticos (Vásquez, 2003). O que Vásquez (2003) pretende é explicar o porquê do surgimento de múltiplas doutrinas éticas ao longo dos tempos, desde a Grécia antiga até aos nossos dias, doutrinas essas sempre assentes nas relações entre os Homens.

A ética, quando vista como um conjunto de possibilidades de conduta, é vital para organizar o comportamento de qualquer grupo social. Rocha (2010) assegura que qualquer organização deve ser orientada segundo princípios éticos, já que estes são a razão da sobrevivência a longo prazo (Rocha, 2010). As organizações que se direcionam por um código de conduta ética ganham a confiança, não só das pessoas com quem trabalham, mas também dos seus colaboradores e, mais importante, da sociedade em geral. Aqui nasce a relação entre a ética e a responsabilidade social. Este conceito da responsabilidade social surgiu pela primeira vez num manifesto subscrito por 120 industriais ingleses, que entendiam que o efeito da indústria deveria ser utilizado para estimular um equilíbrio justo e conduzido para o bem-estar de todos. Tal conceito foi evoluindo e, com o passar do tempo, foi incorporando outras dimensões, mas sempre direcionadas para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos, alicerçadas na utilização correta dos recursos existentes. (Rodrigues & Duarte, 2012)

### 1.1.1. Diferentes tipologias de ética

Como se referiu atrás, há vários estudos sobre a ética, pois é uma temática relacionada com diversas áreas. Se quiséssemos enumerar diferentes tipologias éticas, a lista seria longa e infundável, pelo que, e tendo em conta o tema desta dissertação, vou focar-me na ética empresarial e na ética bancária.

Atualmente, as empresas têm a obrigação de ter um comportamento ético de maneira a conquistar e manter os seus clientes, parceiros e colaboradores. De acordo com Tonin (2006), a ética e a responsabilidade social nas organizações são temáticas muito discutidas, apesar das muitas questões sobre se é possível ou não manter um comportamento ético num mercado cada vez mais competitivo. No entanto, de acordo com Bosenbecker *et al* (2011), referidos por Ana Paula Santos *et al* (2017), perante um mercado cada vez mais competitivo, a conduta ética tem sido uma ferramenta muito útil no âmbito empresarial, até porque, segundo o autor, uma empresa que não tem a preocupação de contribuir, de alguma forma, para melhorar a sociedade em que está inserida, não pode ser considerada ética. Por isso tem sido cada vez mais importante o estudo da conduta ética e o incentivo dessa reflexão dentro das organizações.

Mas nem sempre foi assim. O conceito foi mudando e evoluindo, muito devido a escândalos e fraudes financeiras que foram responsáveis por falências e encerramentos sucessivos de empresas. A visão de que o único objetivo da atividade empresarial era o lucro (Friedman, 1962) foi-se esvanecendo e deu lugar à ideia de que a atividade comercial era muito mais do que o cumprimento da lei e a obtenção de lucros.

Kreitlon (2004) relata, de acordo com factos históricos, quando e como se começou a falar de ética e responsabilidade social nas empresas:

Uma rápida retrospectiva histórica permite constatar que, embora tenha existido desde os primórdios do capitalismo (como atesta, por exemplo, o clássico de Engels, *Situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, de 1845), foi sobretudo a partir do final dos anos 60 que o questionamento ético e social das empresas ganhou força – justamente numa época em que o sistema capitalista encontrava-se sob críticas acirradas. A temática suscitou uma grande variedade de discussões teóricas, tendo acabado por institucionalizar-se durante os anos 80 sob a forma de três escolas de pensamento: a *Business Ethics*, a *Business & Society*, e a *Social Issues Management*. É importante ressaltar que os Estados Unidos ocuparam uma posição hegemônica (e, durante muitos anos, quase solitária) nesse campo, pois lá nasceu e desenvolveu-se a maior parte dos estudos sobre o assunto, os quais somente mais tarde vieram a difundir-se por outras regiões do mundo, inclusive o Brasil. (Kreitlon, 2004, p 1)

A ética empresarial foi assim ganhando a sua posição e a sua definição. Pode ser entendida como o estudo de todas as situações, atividade e decisões no âmbito da atividade empresarial onde o que é certo e errado é questionado (Carroll & Buchholtz, 2017). A ética empresarial tenta aplicar princípios morais às atividades de negócio com o objetivo de clarificar e até resolver as questões morais que daí podem surgir. Esses princípios servem de critério para avaliar uma boa ou má prática de negócio. Podemos enumerar dois princípios da ética empresarial: a honestidade, que diz respeito a um tratamento honesto e responsável por todos os *stakeholders*, e a justiça, que está presente nas recompensas, privilégios e responsabilidades dos que contribuem para o sucesso da organização. Todos estes princípios éticos devem ser identificados e implementados no âmbito da atividade comercial, de forma a assegurar que os interesses de todos os *stakeholders* são respeitados (Keller-Krawczyk, 2010). A ética empresarial acaba por afetar todo o processo de tomada de decisão, pois serve de fio condutor e regulador de valores e princípios da empresa, que segue em conformidade com os valores sociais e culturais em que está inserida.

Nos últimos anos o setor bancário tem estado muito sensível a esta temática. Os vários escândalos económicos que nas últimas décadas abalaram o setor, como por exemplo a lavagem de dinheiro, o branqueamento de capitais, as fraudes fiscais, os investimentos em empresas fantasma, levaram a que alguns bancos falissem. Para além disso, o comportamento pouco profissional, ausente de princípios e valores, de alguns colaboradores e administradores bancários, transformaram este setor num dos mais mal vistos na sociedade, pelo que foi urgente a introdução de normativos e códigos de conduta, para que se regulasse o funcionamento dos bancos e se recuperasse a imagem e a reputação que se perdeu. A ética bancária foi-se impondo e ganhando o seu espaço. Fetiniuc & Luchian (2014) definem ética bancária como o sistema de regras e padrões de conduta das instituições bancárias e dos seus colaboradores. Dessa definição, pode-se deduzir que a ética bancária abrange dois níveis: a ética corporativa, que inclui os critérios e padrões de conduta do banco como instituição, e a ética bancária que afeta a conduta dos colaboradores do banco. Podemos ainda enumerar alguns princípios básicos de ética bancária:

- O princípio da confiança mútua entre cliente e banco;
- O princípio de interesse e benefício mútuo;

- O princípio do compromisso empresarial;
- O princípio da existência de conduta ética;
- O princípio da transparência;
- O princípio da confidencialidade;
- O princípio da responsabilidade social;

O conjunto de todos estes princípios vai contribuir para que se estabeleçam relações e acordos assentes na confiança mútua, onde na negociação nenhum dos dois se sinta enganado ou manipulado, onde não haja conflito de interesses (Bozovic, 2007).

É fundamental que se adotem comportamentos éticos, em que sejam cumpridos os normativos e os códigos de conduta, uma vez que os bancos trabalham com um ativo tão sensível como é o dinheiro e que esse é propriedade dos seus clientes.

A banca é hoje um dos pilares da economia mundial e faz parte de um conjunto de organizações que são as bases da economia global. Não podemos deixar de evidenciar que a responsabilidade social é um tema cada vez mais presente e discutido no mundo dos negócios. As atividades desenvolvidas por este setor dão cada vez mais importância à transparência e à necessidade da existência de um ambiente ético, regulado e assente em princípios verdadeiros e íntegros.

E num futuro próximo, onde a inteligência artificial comanda cada vez mais as atividades bancárias, onde se encaixa a ética e a responsabilidade social? A inteligência artificial é um fenómeno cada vez mais presente nas atividades bancárias e não é uma mera tecnologia: é um sistema que manipula o conhecimento das pessoas, pois tem a capacidade de adquirir, armazenar e transmitir um número infinito de informações. O seu principal intuito é replicar a inteligência humana em máquinas, tornando-as mais perfeitas e infalíveis. Mas saber até que ponto isto é possível é ainda um tópico aberto em vários debates; daí a importância da ética no desenvolvimento da inteligência artificial. A capacidade de tomar decisões e de agir racionalmente está diretamente relacionada com o ser humano, uma autonomia única, uma vez que está relacionada com a responsabilidade de tomar decisões, pensadas e motivadas e por esse motivo conscientes (Argandonã A. , 2019). No que diz respeito à banca, a inteligência artificial é um pilar para a digitalização dos serviços, que vai contribuir para oferecer produtos que vão ao encontro



das necessidades dos seus clientes. Trata-se de um acompanhamento mais personalizado e próximo, transformando a interação mais rápida, pessoal e muito mais segura, pois melhora os modelos de risco e fraude (Fernandes, 2019).

Tudo o que acontece com a ajuda da inteligência artificial parte de diretrizes e decisões que são tomadas pelo ser humano, mas já existem guias éticos para a inteligência artificial, como a necessidade de garantia de uma inteligência artificial confiável. A banca não pode ficar para trás. Temáticas como a proteção de dados, privacidade, transparência e segurança são requisitos principais para uma banca assente em princípios éticos e corretos e a ajuda da inteligência artificial é cada vez mais necessária para aumentar essa segurança.

### **1.1.2. A influência dos imperativos éticos na responsabilidade social**

O mundo empresarial de hoje está em constante transformação e as organizações procuram adequar-se a diferentes cenários, de acordo com o ambiente em que estão inseridas, uma vez que parte do seu património depende muito da imagem que têm e das práticas que tomam. A ética e a responsabilidade social nas organizações constituem uma temática que vem sendo muito discutida nos dias atuais (Tonin, 2006); mas também se coloca cada vez mais a questão se é possível ou não manter um comportamento ético num mercado cada vez mais competitivo. Desde a origem do capitalismo que existe a preocupação com a ética e a responsabilidade social, pois estão ligadas à tomada de decisões. Uma má ou boa decisão tem consequências na saúde de uma organização. Em relação à influência da ética no mundo dos negócios e o que a mesma influencia na tomada de decisões, Chiavenato (2005) afirma: “No mundo dos negócios, a ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam os vários grupos de parceiros e para estabelecer como os dirigentes podem usar tais valores no dia-a-dia da administração da organização. Assim, a ética nas organizações constitui um elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus parceiros e dirigentes.” (Chiavenato, 2005, p.44).

Apesar da aplicação da doutrina ética estar presente desde o início da atividade

empresarial, uma vez que estas são compostas por pessoas, foi necessário construir ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas nas organizações, como os códigos de ética e conduta e as políticas anticorrupção. Segundo Whitaker (2014), o código de ética é um instrumento que deve ser concebido pela empresa onde se expressa a sua cultura e princípios, e que será seguido e cumprido pelos seus executivos e funcionários. Cada organização possui o seu código de ética, onde são estabelecidas regras que devem ser objetivas, para que os compromissos tomados entre todos os participantes sejam transparentes e estejam conciliados os interesses de todos. Estes baseiam-se em princípios e valores que têm como base o critério do maior bem para a pessoa e para a organização como um todo, pelo que muitas vezes é necessário adequá-lo à cultura onde está inserido, pois os modelos organizacionais são distintos, e o que pode ser um sucesso num país pode ser um fracasso total noutro. O sucesso de uma empresa depende muito da sua cultura e, para além dos códigos de ética e conduta, as boas práticas de responsabilidade social e a preocupação de todos os envolvidos são também pilares da prosperidade da organização. Assumir uma postura ética e de responsabilidade social é uma questão de sobrevivência. Para Lima (2010), a sociedade compreende cada vez mais a importância da responsabilidade social e reforça que as empresas precisam de partir para essa mudança por uma questão de sobrevivência social. Os valores dos consumidores atuais têm vindo a alterar-se, tendo a responsabilidade social tomado lugar primordial nas organizações, algo que não pode ser visto como momentâneo, mas sim duradouro, pois a sociedade está cada vez mais exigente e as empresas são obrigadas a ter posturas éticas e transparentes, ao que se deve somar o facto de, cada vez mais, estarem comprometidas com causas sociais e sustentáveis. Os consumidores são cada vez mais seletivos e entre as escolhas que fazem estão as empresas que, de uma maneira ou de outra, estão ligadas às causas sociais, ou nos produtos que apresentam, ou nas mudanças que fizeram na gestão interna, o que se reflete no bem-estar tanto dos colaboradores, como também dos consumidores e parceiros. Bosenbecker *et al* (2011) afirmam, conforme referidos por Santos *et al* (2017), que não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Nada adianta uma empresa que, por um lado, paga mal aos funcionários, corrompe a área de compras dos clientes, ou recorre a fraude fiscal e, por outro lado, desenvolve programas de auxílio a entidades sociais da comunidade. Esta postura não condiz com uma empresa que quer ser

reconhecida por ter um comportamento dentro dos princípios de responsabilidade social.

Bertoncello e Chang Júnior (2007) afirmam que a sociedade espera que as empresas tenham um comportamento ético mediante os negócios e que atuem para além das questões legais.

O conceito de responsabilidade social empresarial é dinâmico e abarca diferentes ideias. Além disso, pode ter impactos em diferentes setores das organizações e das empresas, como a relação entre clientes e colaboradores, entre colaboradores e parceiros, a qualidade da produção, a satisfação do consumidor, o desenvolvimento da comunidade, o respeito pelo cidadão, e o envolvimento da organização em ações sociais.

Os imperativos éticos estarão sempre presentes nas organizações, nos negócios, nas transações, na sociedade e não são apenas conceitos teóricos. Refletem-se diariamente nas relações das pessoas, nos seus comportamentos e escolhas, e como seres humanos que somos, a ética é um ideal que não se consegue atingir na plenitude, uma vez que por vezes percorremos caminhos e fazemos escolhas erradas. No entanto, nos últimos anos, temos assistido a mudanças importantes nos comportamentos sociais, como as preocupações ambientais, o respeito pelas diferenças de género, de raças e etnias e as empresas têm acompanhado estas mudanças, uma vez que a sua sobrevivência depende da observância de todos estes fatores.

### **1.1.3. A importância do balanço social como instrumento da responsabilidade social**

O balanço social surge da necessidade que a sociedade teve em obter informações sobre os impactos que as empresas têm no dia a dia de cada um, não só num cenário exterior à organização, mas também dentro da própria organização. As empresas começaram a disponibilizar informações sobre os diferentes domínios em que atuam, e a avaliação qualitativa leva a que se faça uma demonstração sobre o desempenho empresarial. Para Gonçalves (2013), o balanço social surge da procura de um elemento básico na existência do homem moderno, a qualidade de vida, que por sua vez estimula o interesse pelo desempenho das empresas e a preocupação que estas têm com elementos

denominados como indicadores sociais. Segundo Reis e Medeiros (2007), o balanço social equivale a um relatório que concentra um conjunto de informações e indicadores acerca das atividades de carácter social das organizações. Essas informações contribuem para aperfeiçoar o desempenho das organizações em prol da sociedade em geral. Numa perspectiva mais contemporânea, o balanço social é visto por Portal *et al* (2012) como uma ferramenta de informação que procura demonstrar os gastos e as influências exercidas pela atuação das organizações, o que determina socialmente o esforço que a organização fez para promover áreas relacionadas com, por exemplo, o meio ambiente. Os autores referem assim, que

“(...) o Balanço Social pode ser considerado um instrumento gerencial constituído por um processo que abrange planeamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações sociais de cada empresa, de forma a sistematizar a sua gestão social. A expressão ‘Balanço Social’ tem sido definida de várias formas. No entanto, com pouca divergência quanto ao carácter de prestação de contas das ações sociais. Para a sociedade, o Balanço Social é um demonstrativo que informa as ações das organizações que estão contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, evidenciando os impactos sociais e ambientais resultantes principalmente das atividades empresariais” (2012, p6.).

A implementação do balanço social trouxe benefícios que melhoraram a qualidade de vida das pessoas. Faz com que exista uma avaliação da parte financeira da empresa, onde por exemplo estão refletidos os custos com determinadas áreas, como por exemplo ambientais, e também traz benefícios sociais, uma vez que permite avaliar os resultados que as empresas apresentam quando tomam determinadas decisões, como as que envolvem o bem-estar das pessoas. É uma ferramenta que ajuda as empresas a obter informações sobre os resultados das ações sociais que praticam e apresentá-las à sociedade. É no balanço social que se relata, de maneira clara e objetiva, a ética e a responsabilidade social da empresa e todas as ações em prol da sociedade, o que é muito importante, uma vez que a empresa também obtém reconhecimento através das suas atitudes.

O balanço social deve incluir, na base da sua estrutura, tópicos como informações relativas à ecologia, onde seja claro de que maneira a empresa contribuiu para preservar o meio ambiente e o que faz para minimizar os impactos ambientais da sua produção, informações acerca dos colaboradores, investimentos na sua formação, nas condições de trabalho e na sua segurança (indicadores sociais internos), informações sobre o

investimento com ações privadas voltadas para a sociedade em geral, como na cultura ou desporto (ações sociais externas).

Para além de ser uma importante ferramenta de demonstração de responsabilidade social, é também um instrumento de *marketing*, pois através dele a sociedade passa a conhecer a organização, a maneira como funciona, os campos em que atua e as áreas em que possui os principais investimentos.

Em suma, o balanço social deve incluir indicadores que espelhem a atuação da empresa em três tópicos: realidade social, ambiental e económica.

O balanço social é uma ferramenta fundamental de gestão, pois contribui para que a responsabilidade social esteja cada vez mais presente nas empresas e faz com que haja um compromisso destas com a sociedade, para que se construa um futuro mais sustentável e responsável.

## **1.2. A Gestão dos Recursos Humanos nas organizações**

A Gestão de Recursos Humanos é frequentemente apontada como uma variável que tem uma influência positiva no desempenho das organizações.

As organizações são, na sua essência, um conjunto de indivíduos que trabalham em prol de um desempenho e, portanto, são influenciadores da organização. De uma maneira mais clara, não se pode dissociar as pessoas da organização onde trabalham, nem a organização vive sem as pessoas que dela fazem parte. Vergara (2011) afirma que as organizações, quando analisadas sem as pessoas que delas fazem parte, nada mais são que instalações e prédios abandonados. Por esse motivo, a gestão desse coletivo de indivíduos é cada vez mais relevante para as organizações. Passa a ser tão importante a gestão de recursos humanos como é a evolução tecnológica que acontece nas organizações, uma vez que todos contribuem para o desempenho da mesma. Como consequência dessa interação, a Gestão de Recursos Humanos contribui para o desempenho organizacional e cada vez é mais claro que existe um relacionamento positivo entre as práticas da gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações. Práticas que promovem a motivação e o esforço, a capacitação e a criação de um ambiente propício à contribuição do empregado

geram condições favoráveis ao desenvolvimento de recursos e de capacidades que criam valor para as organizações (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

A Gestão de Recursos Humanos tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos, acompanhando a mudança das sociedades, das culturas, das organizações e dos indivíduos. Peretti (2001) sustenta que o desenvolvimento da função do gestor de recursos humanos tem sido acompanhado por uma mudança do seu perímetro de ação e modificado ao longo dos anos. No decorrer desta evolução, um dado que tem sido constante é o envolvimento competente dos gestores de pessoas e que isso permitiu atingir objetivos organizacionais, independentemente do tipo de abordagem que é feita. Constata-se também que esta passou de uma função secundária, de secretaria e assessoria, para uma função com valor estratégico para a organização, desempenhando cada vez mais um papel fulcral para o êxito da mesma.

### **1.2.1. Evolução histórica**

O conceito *Gestão de Recursos Humanos* é recente. Alguns teóricos situam temporalmente o aparecimento da GRH na década de 60 com o desenvolvimento da teoria de Schultz (a teoria do capital humano) e da teoria de Becker (a educação como um bem de produção). Outros referem os Estados Unidos da América como pioneiros neste tipo de gestão durante os anos 70/80, mas a Revolução Industrial é a grande referência histórica e temporal apontada pela maioria dos teóricos.

No início desta forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal; o interesse focava unicamente aspetos técnicos, como o pagamento de salários, a avaliação e a disciplina. A preocupação com as pessoas não era visível nem no pragmatismo racional e burocrático de Weber, nem na aposta na produção de Taylor. A base era a maximização do lucro, e a aposta no pessoal era vista como um custo a minimizar. Chiavenato (2009) defende que, no decorrer do século XX, a GRH passou por três eras distintas: a era da industrialização clássica, que teve início nos anos 1900 e perdurou até 1950; a era da industrialização neoclássica,

de 1950 até 1990; e a era da informação que se iniciou em 1990 e se estende até aos dias de hoje.

Outros autores dividem esta evolução em três grandes períodos: o da administração de pessoal (final do séc. XIX e anos 50), o da gestão de pessoal (anos 60 até finais dos anos 80) e o da gestão de recursos humanos (década de 80 até aos dias de hoje) (Neves, 2007).

A administração de pessoal começou a ganhar expressão no início do século XX, muito impulsionada com o começo do processo de especialização e a divisão do trabalho. Até à II guerra mundial, a sua função era muito ligada aos fundamentos tayloristas. As suas principais características eram:

- Produção em massa
- Produção em menor tempo e com menor gasto
- Trabalhador exerce apenas uma função
- Trabalhador adequado a uma só tarefa
- Trabalhador é treinado/ensinado para uma só função
- Divisão e hierarquização das tarefas
- Controlo rígido do tempo
- Padronização de métodos
- Descanso semanal remunerado

O que Taylor propõe são mudanças radicais no modelo de administração vigente, uma vez que até então os trabalhadores assalariados trabalhavam mais de 12 horas por dia, em condições de higiene precárias e, olhando sob a perspectiva dos patrões, não havia nenhuma técnica bem fundamentada sobre como a organização deveria funcionar para alcançar o máximo de lucro possível. Dessa maneira, o taylorismo é a primeira tentativa de padronizar o funcionamento de uma organização industrial. Por esse motivo, as suas ideias perpetuaram-se ao longo do século XX, sendo de extrema importância para entender a estrutura organizacional de qualquer instituição.

Entre 1930 e 1950 começou a notar-se algumas mudanças na forma como as pessoas eram geridas. O fortalecimento dos sindicatos (após a crise americana de 29) que se globalizou durante os anos 30 levou a que se desse uma nova ênfase à função, pois era necessária na interação entre a empresa e sindicatos, e por isso, esta mantinha uma natureza mais legal, muitas vezes representada por advogados, devido ao conhecimento que estes detinham da lei.

O período entre os anos de 1960 e 1980 traz-nos um novo paradigma, sustentado numa lógica mais qualitativa em oposição à quantitativa, e as preocupações humanistas começaram a ter o seu espaço. Apesar de a imagem do departamento de pessoal estar diretamente ligada à tomada de decisões impopulares, sobrecarregada de burocracias e rodeada de regras e leis, começa-se a desenhar uma visão mais generalista da função, que visa promover a integração de elementos de gestão de pessoal, com vista a aumentar a produtividade da empresa, mas também a desenvolver os indivíduos que, motivados, poderão contribuir para um melhor desempenho da organização. Formação e participação começaram a ser práticas correntes (Besseyre des Horts, 1987). Começa a vigorar a ideia de que as pessoas podem dar contributos para a organização do trabalho e para melhorar o funcionamento da organização. A atividade da função incide na motivação e satisfação das pessoas, sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão de empregos, das remunerações e da formação. Trata-se de uma visão mais moderna da função, que promove a formação dos indivíduos e a sua motivação, com vista a aumentar a produtividade da empresa (Neves, 2007).

Durante o século XX, a GRH sofreu alterações muito significativas, mas foi a década de 80 que trouxe mudanças que se prolongam até os dias de hoje. A gestão de pessoas deu lugar à gestão de recursos humanos, sob a influência de alguns fatores que foram determinantes. Uma economia cada vez mais liberal e de pendor capitalista, os desafios tecnológicos, a pressão da competitividade vieram trazer uma nova visão da qualidade e da flexibilidade à força de trabalho. As pessoas começaram a ser apontadas como recursos decisivos para alcançar vantagem competitiva, e é nesta altura que se começam a enraizar conceitos como o trabalho de equipa, e que simultaneamente se desenvolvem áreas como o recrutamento, a seleção e a formação. A utilização da expressão *gestão de pessoal* para *gestão de recursos humanos*, por si só, já denota grande diferença, uma vez que pessoal



está mais ligada ao operacional, à mão e obra, enquanto recursos humanos está mais ligada à estratégia. Na década de 80 inicia-se um novo relacionamento com os trabalhadores e muitas empresas criaram, pela primeira vez, os seus departamentos de recursos humanos, apesar de na Europa ainda serem poucos os países a abraçar este conceito, especialmente nos países do sul.

O novo cenário socioeconómico dos anos 90 traz novos desafios às práticas da GRH. A globalização é o fenómeno indutor das grandes mudanças no meio empresarial, o que contribui para a prática da GRH em contextos organizacionais mais descentralizados, quer ao nível da informação, da formação e da decisão.

Paretti (2001) compila as práticas adotadas nos seguintes aspetos: personalização, cujo objetivo é conciliar as expectativas e a aspiração do pessoal com os condicionamentos da empresa; a adaptação, que pressupõe a maneira como a empresa reage e se molda à evolução do ambiente e solicitações internas e externas; a mobilização, que engloba o envolvimento da hierarquia e da sua capacidade para motivar os recursos humanos, dando-lhes a possibilidade de escolha da resolução de problemas; a partilha onde todos se envolvem na lógica da organização e a antecipação, que é a capacidade de fazer face à imprevisibilidade do ambiente socioeconómico. De facto, nos anos 90 começamos a ter uma função de GRH menos rígida, mais flexível, em que os empregados passam a ter uma função mais colaborativa, e o papel do gestor de recursos humanos começa a ser estratégico dentro das organizações.

Em resumo, a designação GRH revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa(...). Uma transformação que é, indiretamente, reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de considerar-se os RH sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações. Neste sentido, cada vez mais estratégia global e setorial se interpenetram e condicionam, tornando os RH um fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspetiva de desenvolvimento face ao futuro” (Neves, 2007).

Quadro 1 - Síntese da evolução da função de Recursos Humanos

<b>Etapa da evolução</b>	<b>Teoria organizacional</b>	<b>Principal enfoque</b>	<b>Principais práticas</b>
Administração de pessoal (fim do sec.XIX -1960)	Teoria clássica	Gestão previsional de efetivos	Recrutamento, treino, remuneração, questões disciplinares
Gestão de pessoal (1960-1980)	Relações humanas	Gestão previsional de carreiras	Crítérios de recrutamento, formação das chefias, gestão de carreiras, participação, comunicação informal
Gestão de recursos humanos (1980-1990)	Desenvolvimento organizacional; gestão de estratégia	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção, formação, requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento, comunicação.
Gestão estratégica de recursos humanos (1990- )=	Desenvolvimento organizacional; gestão de estratégia; teorias da contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, adaptação, mobilização, partilha, antecipação.

Fonte: Neves (2012)

### **1.2.2. Evolução da gestão de recursos humanos em Portugal**

Segundo Moreira (2010), em Portugal, bem como na grande maioria dos países europeus, subsiste uma visão fortemente controlada pelo estado, em diversas áreas dos recursos humanos, muito por força de mecanismos de regulação das relações de trabalho, como as relacionadas com as uniões sindicais.

Ainda segundo Moreira, na Europa, a discussão sobre a área da GRH era, até há relativamente pouco tempo, praticamente inexistente, especialmente nos países do sul. Moreira dá o exemplo da Itália onde ainda subsiste uma tentativa “de se convencerem administradores e acionistas da conseqüente contribuição da GRH” (Moreira, 2010, p.118). Acrescenta ainda Moreira que em Portugal a perspetiva sobre este tópico é

parecida com a italiana, onde persiste um “pendor administrativo da linha em detrimento do “peso” estratégico empreendido pela gestão de topo” (Moreira, 2010, p. 119).

Se recuarmos um pouco, verificamos, conforme descrito por Martins (2019), que a Administração do Pessoal, terminologia que prevalecia em finais do século XIX e que vigorou até aos anos 50/60 do século XX, deu lugar, nos inícios dos anos 60, à expressão Gestão de Pessoal, que se prolongou até aos anos 80. Nesta altura o recrutamento e a seleção de trabalhadores começam a ser, segundo a mesma autora, objeto de uma escolha, seleção e recrutamento mais cuidados. Também segundo Besseyre des Horts (1987), citado por Martins (2019), a GRH data dos inícios dos anos 80 e corresponde a um período de evolução a que, segundo o autor citado, se pode designar como “direção de gestão de recursos humanos” e “direção de desenvolvimento social” (Martins, 2019, p. 7).

A realidade portuguesa é muito semelhante ao que tem ocorrido a nível internacional, embora, conforme refere Martins (2008), devamos ter em conta fatores culturais, políticos e ambientais que caracterizam o tecido empresarial português. Durante os anos 60, a função de pessoal começa a ter alguma expressão no nosso país, mas é a partir do 25 de abril de 74 que ela adquire algum significado, muito por força da criação de um conjunto de regras laborais, como o salário mínimo, os contratos a prazo ou a gestão de carreiras (Brandão & Parente, 1998).

No entanto, só no final dos anos 80 é que, conforme referido por Martins (2008), as empresas portuguesas começam a criar novos serviços nas áreas da seleção, formação, avaliação e é desde essa altura que a função de Recursos Humanos tem evoluído no sentido de se ter transformado num setor estratégico, principalmente em empresas de grande dimensão onde “a tónica é colocada na gestão das competências e do conhecimento e no papel dos recursos humanos como principal fator de diferença competitiva e de excelência” (Martins, 2019, p. 11).

Atualmente, e segundo Neves & Gonçalves (2009), referido por Martins (2019), em Portugal, a partir da década de 90, a função de RH tem acompanhado as tendências internacionais. Moreira (2010) refere ainda que não é possível ignorar na Europa acontecimentos como a queda do Muro de Berlim, ou o alargamento da União Europeia a 27, quando olhamos para a GRH, pelo que a “GHR não poderá continuar a assentar em pressupostos ultrapassados e terá de assumir-se, de uma vez por todas, como catalisadora

do desenvolvimento das pessoas e das organizações” (Moreira, 2010, p. 120).

### **1.2.3. Gestão de pessoal e gestão de pessoas: diferenças e semelhanças**

A área da GRH sofreu consideráveis mudanças nas últimas décadas. Como já se referiu atrás, deixou de ser um departamento de pessoal e transformou-se numa das personagens principais dentro de uma organização. Se no início esta atuava de uma forma sistemática, em que prevalecia uma hierarquia de chefe/subordinado, hoje já não é assim, tendo ficado para trás a gestão metódica, sistemática, baseada no controlo da tarefa e obediência, para surgir uma gestão humanista que visa à valorização dos profissionais.

Chiavenatto (2014) refere as seguintes características como princípios na gestão de pessoal:

- Tratamento padronizado
- Pessoas como recursos produtivos
- Ênfase operacional
- Trabalho isolado
- Dependência da chefia
- Horário rigidamente estabelecido

Porém, com os avanços observados nas últimas décadas, as organizações foram-se moldando e assim apareceram novas formas de gestão, que tinham como objetivo o sucesso da organização e esse dependia muito dos seus efetivos. Ainda segundo Chiavenatto (2014), as principais características da gestão de pessoas são:

- Pessoas como seres humanos
- Tratamento individualizado
- Tratamento personalizado
- Procura de atividade mental
- Era da informação

- Criatividade
- Colaboração
- Comunicação
- Participação
- Pró-atividade

Podemos concluir que a designação GRH sofreu alterações ao longo dos anos e que esta se foi moldando à evolução dos tempos, tendo conseguido lidar com fatores económicos, sociais e tecnológicos, de forma a que as organizações fossem evoluindo, para se concluir que o capital financeiro depende, e muito, do capital humano.

#### **1.2.4. A influência da gestão de recursos humanos nas práticas de sustentabilidade: a GRH “green”**

Gerir pessoas para a sustentabilidade ambiental significa, segundo Huang e Kung (2011), “equiparar os colaboradores com conhecimento, competências, experiências, atitudes, sabedoria, criatividade e habilidades de comunicação necessárias para lidarem com as questões ambientais nas organizações” (Huang & Kung, p.1408). Ainda os mesmos autores defendem que uma gestão de recursos humanos focada nos objetivos ambientais ajuda os colaboradores a direcionarem a sua atenção e comportamento para a realização de metas de sustentabilidade que possam vir a ser definidas pela empresa, comportamento este que é reforçado com o envolvimento do gestor de recursos humanos, uma vez que este reforça o compromisso com os colaboradores na sua aprendizagem e desenvolvimento numa perspetiva a longo prazo.

Boudreau e Ramstad (2005) referem três aspetos importantes sobre a relevância da sustentabilidade para a gestão de recursos humanos: a primeira, o foco no futuro, que incide para a relevância da dimensão temporal na gestão de recursos humanos; a segunda, a relevância da sustentabilidade para o sucesso económico a longo prazo; e a terceira, o controlo e o *feedback*. Para os autores, os tomadores de decisão, líderes de opinião, gestores e funcionários preocupam-se com a sustentabilidade, e por esse motivo querem

que as empresas reduzam os problemas que podem vir a ser um revés para as gerações futuras. O modelo de sustentabilidade de Ehnert (2009) reconhece a relação entre estratégia organizacional e estratégia de gestão de recursos humanos, uma abordagem estratégica da gestão de recursos humanos, em que existe um conjunto de sistemas de gestão de recursos humanos que está devidamente alinhado com a estratégia da organização, contribuindo ambas para o desempenho e desenvolvimento da organização. O mesmo autor refere que os colaboradores podem influenciar a estratégia organizacional, uma vez que as suas convicções e capacidades podem ajudar pró-ativamente a organização. A isto podemos acrescentar todo o contexto vivido pelos colaboradores fora do cenário interno da organização. Associações, grupos sociais, organizações não governamentais podem contribuir e influenciar o contexto organizacional.

As iniciativas de gestão ambiental exigem envolvimento de todos os indivíduos que trabalham na organização e, para que haja uma correta gestão, esta tem que ser apoiada por práticas de recursos humanos. Se não existir o envolvimento de todos os colaboradores, dificilmente se poderão implementar novas políticas de sustentabilidade. Neste contexto, surgiu o conceito de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRHSR) (Shen & Zhu, 2011) e Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) (Renwick, Redman, & Maguire, 2008). Para Shen e Zhu (2011), GRHSR incorpora práticas que melhoram o bem-estar e atendem às preocupações dos colaboradores, como por exemplo o cumprimento da legislação sobre saúde e segurança no trabalho e a igualdade de oportunidades; por outro lado, a GRHV consiste em recorrer às práticas tradicionais da GRH com a intenção de promover iniciativas verdes, como maneira de aumentar a consciência e o compromisso dos colaboradores em questões de sustentabilidade ambiental e social.

Gholami *et al*, (2016) indicam que as práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis consistem em unir práticas de RH tradicionais, ajustadas a metas ambientais. Para que isso possa surtir efeito, Gholami *et al* (2016) defendem que é preciso ter uma GRH estrategicamente definida, em que possa haver um fio condutor que a ligue a outros componentes da organização, quer internos quer externos, aos colaboradores e a todos os participantes interessados em que a organização cresça com saúde a longo prazo. Segundo as autoras Masri e Jaaron (2017), a GRHV implica o uso de práticas de recursos humanos ambientalmente amigáveis, como o aumento da eficiência nos processos, a redução de

resíduos ambientais e até a sua eliminação, a renovação de produtos, de ferramentas e procedimentos que levem a ter comportamentos verdes e que resultem em mais eficiência e menos custos. Uma estratégia eficaz conducente à redução do impacto dos nossos resíduos e ao mesmo tempo à diminuição das necessidades de extração de matérias-primas é conhecida como política dos 4R's: reduzir, reutilizar, reciclar e reaproveitar e que pode e deve ser aplicada nas organizações.

Podemos enumerar alguns exemplos de comportamentos verdes:

- Reciclagem
- Arquivo digital
- Reuniões online
- Reduzir a produção de resíduos
- Reutilização de materiais
- Facultar embalagens descartáveis
- Desenvolvimento energético
- Investir em equipamentos ecoeficientes

A gestão de RH socialmente responsável está dependente da realização de várias funções, como a saúde e segurança no trabalho, a promoção de igualdade e diversidade, a formação e o desenvolvimento dos colaboradores, o recrutamento verde, a gestão e avaliação de desempenho verde. A saúde e segurança no trabalho (SST) consiste em instituir uma cultura de prevenção que minimize os riscos, físicos e emocionais, derivados do trabalho, bem como elaborar atividades para estabelecer um nível de bem-estar aos colaboradores (Barrena Martinez, Fernandez, & Fernandez, 2016). A GRH demonstra ter cada vez mais uma preocupação com a SST, uma vez que os colaboradores podem aumentar o seu desempenho se tiverem condições seguras para realizar as suas tarefas. Outra função igualmente importante da GRH é promover práticas de diversidade e igualdade de oportunidades. Assegurar a justiça e a não discriminação em razão de raça, sexo, religião, crença, idade, nacionalidade e deficiência. A implementação de programas de formação e desenvolvimento exerce um papel fundamental no processo de crescimento dos colaboradores. Todas estas iniciativas servem para reforçar as práticas ambientais

sustentáveis e aumentar o compromisso dos colaboradores para com os objetivos de um crescimento sustentável.

A noção de GRHV está relacionada com a função RH como o principal motor da organização para assumir as iniciativas verdes e estimular o comportamento ambientalmente sustentável dos colaboradores, sendo igualmente um guia claro para ajudar os GRH na aplicação e desenvolvimento de práticas verdes nos processos críticos da Gestão de Recursos Humanos.

O quadro seguinte sugere algumas linhas de orientação sobre esta temática e fornece uma base para a conceção de sistemas GRHV sustentáveis. As boas práticas verdes compreendem o desenvolvimento de várias dimensões, como o conhecimento verde, as competências verdes, as capacidades verdes, as atitudes verdes, e a consciência verde e estão direta e positivamente relacionadas com um melhor desempenho ambiental das organizações

Quadro 2 – Processo e boas práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde

PROCESSO	BOAS PRÁTICAS
Recrutamento e seleção verde	Selecionar os candidatos que revelam consciência ambiental Incluir nas mensagens de recrutamento critérios de comportamento e compromisso ambiental
Formação e desenvolvimento verde	Ter em conta as questões ambientais aquando do diagnóstico de necessidades de formação Disponibilizar online todos os materiais de formação para reduzir o custo do papel
Gestão e avaliação de desempenho verde	Incorporar objetivos e metas de gestão ambiental com o sistema de avaliação de desempenho da empresa
Sistema de remuneração e recompensas verde	Oferecer recompensas não monetárias e monetárias com base na realização das metas ambientais
Empowerment e participação verde	Organizar workshops e fóruns para melhorar a consciência e o comportamento ambientais
Gestão da cultura organizacional verde	Garantir o suporte da gestão de topo Incluir nas declarações de visão e missão organizacionais a preocupação ambiental Exemplos de boas práticas verdes associadas aos processos críticos da GRH

Fonte: Masri e Jaaron (2017)



Para Martínez-del-Río *et al* (2012), a GRHV é uma ferramenta organizacional que integra o ser humano na sustentabilidade ambiental. Para tal, dispõe de um conjunto de práticas centradas nos recursos humanos, transversais às diferentes funções de uma organização. A GRHV está presente em todo o ciclo de vida do colaborador, desde a contratação organizacional à retenção dos colaboradores, à sua formação e crescimento dentro da organização.

Podemos concluir que uma organização que utiliza práticas socialmente responsáveis na gestão do seu capital humano tem maior predisposição para atingir uma posição mais vantajosa em relação a outras organizações que não o façam, uma vez que, entre outros benefícios que já foram referidos anteriormente, também transmite à comunidade que está a assumir um compromisso e uma preocupação com as questões sociais, e isso irá transformar-se numa melhor reputação externa da organização.

### **1.2.5. Gestão de Recursos Humanos no setor bancário**

O setor bancário constitui a base para o crescimento da economia. É um elemento fulcral do setor financeiro para que exista uma gestão adequada de recursos, quer a nível nacional como internacional.

Segundo Esteves (2008), o setor bancário português é considerado um setor de sucesso que apresenta indicadores de produtividade e de qualidade de prestação de serviços muito próximos dos existentes nos melhores congéneres europeus. É também caracterizado como um dos setores da economia portuguesa de maior inovação, quer ao nível digital, e também ao nível da internacionalização, que cada vez mais espelham o sucesso atingido, a produtividade e o crescimento do setor.

As relações laborais são reguladas por um acordo coletivo de trabalho vertical, negociado entre os sindicatos e as entidades patronais. A concertação e a ausência de conflito social é reflexo duma taxa de sindicalização alta.

Devido à crise de 2008, a banca tem hoje menos trabalhadores do que teve no passado; além disso, as organizações têm vindo progressivamente a externalizar atividades, que não estão ligadas diretamente ao seu negócio, como serviços de limpeza, segurança, manutenção de edifícios, e também quando se trata de serviços especiais como a assessoria jurídica, consultoria na área da informática e avaliação de património.

A Gestão de Recursos Humanos está enquadrada pelo Acordo Coletivo de Trabalho Vertical (ACTV), negociado entre os sindicatos existentes e as entidades patronais. O ACTV regula as relações laborais no que respeita às condições de admissão de trabalhadores, atribuição de categoria profissional, regras de remuneração de base e prémios de antiguidade, condições gerais de progressão na carreira, horário de trabalho e mobilidade geográfica. A atividade formativa que visa o desenvolvimento dos colaboradores é também regulada pelo ACTV, assim como benefícios sociais acordados com os sindicatos do setor, merecendo especial destaque os referentes a reformas e pensões, assim como a assistência médica e o acesso a crédito para compra de habitação.

A crise pandémica conduziu a que muitas organizações reavaliassem o seu objetivo, uma vez que foram obrigadas a revolucionar a gestão das necessidades dos seus colaboradores. A incerteza provocada não só pela pandemia, mas também pelas alterações climáticas e as tensões sociais acelerou o desenvolvimento digital. Os bancos têm investido na formação e desenvolvimento para garantir que as competências dos seus colaboradores se mantenham atualizadas e focados no futuro, assim como têm fomentado a promoção do bem-estar e de uma cultura de envolvimento e flexibilidade no trabalho. É possível que esta crise mude as perceções e opiniões de cada um quanto ao futuro do trabalho e de como, quando e onde este pode ser realizado. A realidade provou que se podem tomar medidas de flexibilização do trabalho, e os departamentos de recursos humanos na banca atuaram de maneira rápida e eficaz nesta transformação de gestão remota de recursos humanos, reforçando o seu apoio a todos os colaboradores, aos seus líderes, mantendo as organizações unidas e produtivas (Banco de Portugal, 2021).

### 1.3. Ética e sustentabilidade na ótica dos recursos humanos

O papel da GRH dentro das organizações está, cada vez mais, pela sua natureza interventiva, ligado ao estabelecimento e manutenção de programas, instrumentos e práticas de consolidação de comportamentos éticos, para que assim se desenvolva e mantenha uma cultura organizacional ética. O gestor de RH tem como missão reunir o máximo de esforços que levem à implementação dessas práticas e mecanismos que, de alguma maneira, sejam influenciadores de comportamentos éticos. Devem também incentivar e garantir que todos os colaboradores cumpram com esses princípios.

Poderemos então afirmar que, cada vez mais, a GRH assenta em três elementos: responsabilidade, ética e sustentabilidade. Estas são as principais diretrizes para uma gestão responsável (GR). Este modelo de GR é inovador, uma vez que procura estabelecer relações entre as organizações e todos os seus stakeholders, com base na inovação e com estratégias responsáveis, para que possa haver uma melhoria crescente dos negócios, produzindo vantagens competitivas e sucesso no mercado, e ao mesmo tempo, incorporar nos seus projetos ideais de cidadania e responsabilidade social (Junior & Ferreira Caldana, 2017).

Mas como podem os GRH implementar na organização práticas éticas e sustentáveis? As organizações aplicam mecanismos estruturais que promovem práticas éticas, podendo ser constituídos por:

2. Códigos de ética e/ou conduta
3. Auditorias éticas
4. Certificação de boa conduta
5. Provedores de ética
6. Canais de denúncia
7. Implementar programas de *compliance*

Mas um dos princípios mais importantes é a existência de uma liderança ética. A presença de uma conduta ética por parte das chefias tende a estabelecer linhas orientadoras

para os comportamentos desejados nos colaboradores da organização (Laczniak & Murphy, 1991).

Para além de garantir a existência dos mecanismos atrás indicados, o contributo da GRH para a permanência de uma cultura ética e sustentável na organização passa por:

### 1. Análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções destina-se à recolha, análise e sistematização de informações relacionadas com determinada função, com o objetivo de identificar as tarefas e as competências necessárias para um adequado desempenho. Segundo Sousa, Duarte, Gomes e Saches (2006), existem cinco métodos possíveis para a análise e descrição de funções: método da observação direta, que consiste na observação do colaborador na execução das suas funções; o método da entrevista, a interação entre o analista e o colaborador; método do questionário, aplicado ao colaborador acerca das suas funções; método dos diários, que são os registos sobre as funções realizadas, e ainda o método misto, que passa pela aplicação de dois ou mais métodos dos mencionados, de maneira a que exista um equilíbrio entre eles. Após a análise, é elaborado um documento final que servirá de base para outras práticas, como a formação, planeamento, e avaliação de desempenho.

### 2. Recrutamento e seleção

O recrutamento pode ser interno ou externo e é considerado vital para qualquer organização. Como diz Sousa *et al.* (2006), este princípio, apesar de diferir entre as organizações, é mais ou menos *standard*, uma vez que nasce de uma necessidade, seguindo depois um fio condutor até à contratação.

### 3. Integração e socialização

Esta é uma prática muitas vezes esquecida, mas de grande importância dentro da organização. É fulcral o bom acolhimento e integração, uma vez que a primeira impressão reflete-se tanto na opinião como no comportamento futuro.

#### 4. Formação

A formação é um meio de aprendizagem muito utilizado pelas empresas, uma vez que esta acrescenta aos seus colaboradores conhecimentos específicos que contribuem para o seu desenvolvimento, vantajoso não só para o colaborador, mas também para a empresa, pois aumenta a sua qualidade e competitividade. Gomes *et al* (2008) afirmam que a formação, além de uma necessidade, é uma condição de capacidade competitiva, tanto para o indivíduo como para a organização. Acrescentam ainda que, sem ela, as empresas perdem capacidades de liderança para a mudança e os indivíduos, empregabilidade.

#### 5. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores, de forma a avaliar não só o seu desempenho e resultados, mas também as suas necessidades. Esta deve ser realizada pelo próprio avaliado (autoavaliação), pela chefia direta, por colegas, ou por outras fontes, a chamada “avaliação de 360 graus” (Sousa *et al.*, 2006).

Todos estes fatores, trabalhados em conjunto pela GRH, contribuem para uma organização pautada por uma cultura ética e sustentada. Mas na prática, nas artérias duma organização, no dia a dia duma empresa, como pode o gestor de Recursos Humanos deixar marcas positivas e duradouras? Como pode ele fazer pontes entre chefia, colaboradores e sociedade? Como contribui para uma dimensão mais ecológica e sustentável da economia? Nada será possível se não existir um trabalho conjunto, entre o gestor de Recursos Humanos e a liderança. Uma liderança sustentável deve fazer com que todos na organização atuem de forma consciente e responsável. Segundo Rego, Cunha e Ribeiro (2013), o líder sustentável precisa de criar ações e políticas ajustadas às especialidades da organização, para que as práticas sustentáveis ocorram internamente na empresa. Para que isso aconteça, é necessário um programa que atue fortemente na consciencialização dos colaboradores e é neste momento que o papel do gestor de Recursos Humanos é essencial, para que o processo de divulgação e orientação seja levado a cabo e para que haja sucesso no mesmo.

O futuro do gestor de Recursos Humanos já começou. Para além de todas as competências atrás indicadas, ele terá que saber gerir tantas outras, como a capacidade de liderar, ter uma visão estratégica, gerir códigos de conduta e normas, atuar com inteligência emocional, gerir riscos, ser criativo, ágil, eficaz e um excelente comunicador.

A GRH assente em princípios éticos onde se promova princípios de igualdade, humanidade, legalidade, transparência e de responsabilidade social é ainda um caminho árduo para muitos, um desafio diário onde todos os *stakeholders* têm que repensar os modelos e inovar políticas de gestão. O gestor de Recursos Humanos é o maestro capaz de fazer possível a envolvimento de todos esses princípios.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Pressupostos teórico-metodológicos**

Para Coutinho (2004), o debate que opõe, dentro das ciências sociais, o método quantitativo e qualitativo é longo e, se para alguns é uma questão secundária, para outros esta questão pode ajudar a tomar opções, decisões mais sensatas e adaptadas aos estudos que se pretendam realizar. Ainda segundo esta autora, o método quantitativo, também chamado de tradicional, caracteriza-se por ser positivista, racionalista, empírico-analítico, ou ainda construtivista. É também, segundo aponta esta autora, um método que pretende avaliar a realidade de forma objetiva, havendo uma distinção entre o investigador “subjetivo” e o mundo exterior “objetivo”.

Segundo Fonseca (2002), citado por Gerhardt & Silveira (2009), a pesquisa quantitativa centra-se na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Esta tipologia recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc.

De acordo com a tese de doutoramento de Moreira (2010) a pesquisa qualitativa, “dado dirigir-se à compreensão e descrição dos fenómenos, numa perspetiva dinâmica, fenomenológica e com especial atenção aos significados e aos contextos, possibilita uma riqueza analítica expressiva” ( p.147).

Segundo Gerhard & Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se detém em pressupostos numéricos, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social. Minayo(2001), referido por Gerhardt & Silveira (2009), diz que a pesquisa qualitativa trabalha com aspetos da realidade que não podem ser quantificados, caracterizando-se por trabalhar com o universo de significados, motivos, crenças, aspirações, valores, atitudes. Ainda para este autor, a pesquisa qualitativa é criticada por ser empírica, subjetiva e por ter algum envolvimento emocional do pesquisador.

Quadro 3 – Comparação da investigação quantitativa e qualitativa

<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>
Objetivo	Valorização de subjetividade
Uma realidade	Múltiplas realidades
Redução, controlo, predição	Descoberta, descrição, compreensão
Mensurável	Interpretativa
O todo é a soma das partes	O todo é mais que a soma das partes
Relatório de análise estatística	Relatório de narrativa
Separação do investigador relativamente ao processo	O investigador faz parte do processo
Sujeitos	Participantes
Livre de contexto	Dependente do contexto

Fonte: Freixo (2011)

Tendo em conta a natureza deste estudo, optou-se pela aplicação da técnica da entrevista semiestruturada “a informantes privilegiados, atendendo a que a interação com os interlocutores possa ser facilitadora de uma maior espontaneidade e revele atitudes e posturas que obedeçam a uma certa informalidade, não negligenciando a tendência dos sujeitos responderem de acordo com o que é socialmente esperado e aceite” (Moreira, 2010,p.147).

De modo a atingir o objetivo de conseguir perceber não só a evolução que o gestor de Recursos Humanos tem sofrido, mas também a forma como contribui para que as políticas exercidas possam ser assentes em soluções éticas e sustentáveis, este levantamento de dados enquadra-se numa pesquisa descritiva com elementos explicativos. De acordo com Gil (A. 2008, p. 28), “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.”

Os dados recolhidos serão objeto de análise qualitativa. Bogdan e Biklen (1994, pp. 47-51) resumem as cinco características da investigação qualitativa:

- A fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal;
- A investigação qualitativa é descritiva;
- Maior incidência nos processos, em detrimento dos resultados ou produtos;
- Análise dos dados de forma indutiva;
- Importância dada ao significado.

Os mesmos autores referem também que a abordagem qualitativa requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados em compreender vários pontos de vista. O objetivo não é um juízo de valor, mas antes compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critérios eles o julgam. A análise será realizada de modo natural, sem interferência nos resultados.

Um estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Existem várias definições para o conceito “estudo de caso”. Bell (1993) define estudo de caso como um termo, “guarda-chuva”, para uma família de métodos de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre os fatores e eventos. Para Fidel (1992), este é um método específico de pesquisa de campo. Para Coutinho e Chaves (2002), um estudo de caso tem cinco características básicas, que são:

- É um sistema limitado, e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos e que nem sempre são claras e precisas;
- É um caso sobre “algo”, que obriga ser identificado para conferir foco e direção à investigação;



- É preciso preservar o carácter único, específico, diferente, complexo do caso;
- A investigação decorre em ambiente natural;
- O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros (p.224).

## **2.2. Hipóteses/questões e objetivos**

Segundo Marconi & Lakatos (2003), o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar um determinado objetivo, orientando o caminho a seguir, detetando erros e auxiliando as decisões do investigador. Ainda segundo estas autoras, os métodos específicos das ciências sociais são os seguintes: método histórico, método comparativo, método monográfico, método estatístico, método tipológico, método funcionalista e método estruturalista.

Freixo (2011) refere-se ao método como uma ordem orientadora dos diferentes processos necessários para atingir um fim ou um resultado desejado. As opções metodológicas pressupõem a escolha de um determinado método de pesquisa científica.

Segundo Moreira (2010):

“a importância do estabelecimento de questões e hipóteses em qualquer pesquisa científica é inquestionável, uma vez que estas atuam como antecipações compreensivas sobre a experiência que a própria experiência deve avaliar. As questões e hipóteses, suportando-se em raciocínios científicos, podem também representar soluções para os problemas delineados. A escolha das questões e das hipóteses implica uma (pré) selecção por parte do investigador para verificar se, através de todo o processo de investigação, estas são confirmadas (ou não) pelos factos” (Moreira R. M., 2010, p.153).

Dado que no presente estudo a opção de análise é qualitativa, as hipóteses são tópicos orientadores, tendo-se definido as seguintes questões:

- A sustentabilidade para ser eficaz terá de se sustentar na ética;
- A ética ultrapassa o direito e faz parte do saber ser e estar;

- As políticas de RH terão de ser eticamente sustentáveis para a afirmação das GRH.

Objetivos:

Com este estudo pretende-se analisar a importância da ética nas organizações, relacionar as políticas e práticas da GRH com os comportamentos éticos, explorar a ligação entre ética e sustentabilidade e perceber qual é o papel da GRH na aplicação das políticas e práticas da ética e consequente sustentabilidade organizacional.

Existe uma pergunta pertinente a que o estudo procura dar resposta: Será que as políticas e práticas sustentáveis de GRH estão alinhadas com as políticas e práticas da ética?

### **2.3. Amostra e universo**

Este capítulo é especialmente dedicado à evolução histórica do Crédito Agrícola (CA), à sua importância atual no âmbito da banca nacional e economia do país.

A origem das Caixas de Crédito Agrícola Mútua (CCAM) está associada à criação das Santas Casas da Misericórdia. Em 1498, sob a égide da Rainha D. Leonor (mulher de D. Manuel I) e de Frei Miguel Contreiras, estas Santas Casas foram criadas, colocando Portugal na vanguarda do Crédito Agrícola na Europa. Cabe mesmo a Portugal ter sido o instituidor do Crédito Agrícola na Europa. Foi a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa que iniciou o crédito agrícola destinado à cultura de terras e rapidamente esse foi um exemplo seguido por outras. Os celeiros comuns instituídos por D. Sebastião desempenharam também um importante papel na concessão de crédito à agricultura. Criados por iniciativa régia, eram, no entanto, de iniciativa privada, de municípios e de paróquias, funcionando com géneros. Os celeiros cediam as sementes e fatores de produção e os agricultores pagavam com os produtos, acrescidos de juros, também pagos em produtos agrícolas. Foram, então, os celeiros a primeira forma organizada de concessão de Crédito Agrícola de base mutualista que duraram praticamente três séculos. O primeiro celeiro de que há notícia foi fundado em Évora em 1576, por influência do Cardeal D. Henrique. Os

resultados obtidos foram tão positivos que rapidamente se generalizaram a quase todo o país (Simão, 2011).

O Crédito Agrícola, como o conhecemos agora, nasceu escassos meses depois da implantação da República, por decreto outorgado pelo Ministro do Fomento, Brito Camacho, a 1 de Março de 1911, decisão esta que culminava um processo iniciado ainda na vigência da Monarquia e para o qual contribuíram monárquicos e republicanos. Mas seria através da Lei n.º 215, de 1914, regulamentada em 1919, pelo Decreto n.º 5219, que, finalmente, ficaram definidas as atividades das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

Nos anos 20, o número de Caixas de Crédito Agrícola Mútuo aumentou, graças ao esforço de inúmeros agricultores, mas a crise bancária e económica dos anos 30 provocou uma estagnação no ritmo da evolução e a consequente passagem das Caixas para a tutela da Caixa Geral de Depósitos.

A partir de Abril de 1974, com o ambiente da nova democracia, as cooperativas em geral passaram a reger-se pelo código cooperativo e as Caixas de Crédito Agrícola, contempladas como cooperativas de crédito, ficaram livres da onda de nacionalizações verificadas na banca. Nesta época foram criadas dezenas de Caixas e em 1978, a Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola (FENACAM), que passaria a ser o verdadeiro motor de desenvolvimento do sistema. Ao contrário das cooperativas, cujas estruturas de cúpula nascem de um encadeamento progressivo das unidades de diferentes níveis como, uniões, federações e confederações, no crédito agrícola os associados estão diretamente ligados as Caixas de Crédito Agrícola

Estas alterações levaram à criação de diversas entidades associadas às Caixas Agrícolas existentes, nomeadamente:

- Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo – 1984 (surgiu para efeito de orientação e regulação da atividade);
- Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo – 1987;
- Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo – 1991: prevê que a Caixa Central exerça funções de liderança em assuntos de fiscalização, orientação e representação financeira do SICAM, tendo, no entanto, sempre presente a ideia de corresponsabilidade.

Estas transformações permitiram a integração das Caixas de Crédito Agrícola no sistema bancário nacional, passando a competir diretamente com os demais bancos de retalho, o que conduziu a uma importante expansão do Crédito Agrícola nos anos 80. Além destas entidades, e numa clara tentativa de diversificação de produtos e serviços financeiros oferecidos, o Grupo CA criou, em 1994, várias empresas especializadas em ramos, como a gestão de fundos de investimento, seguros (vida e não vida) e assessoria financeira.

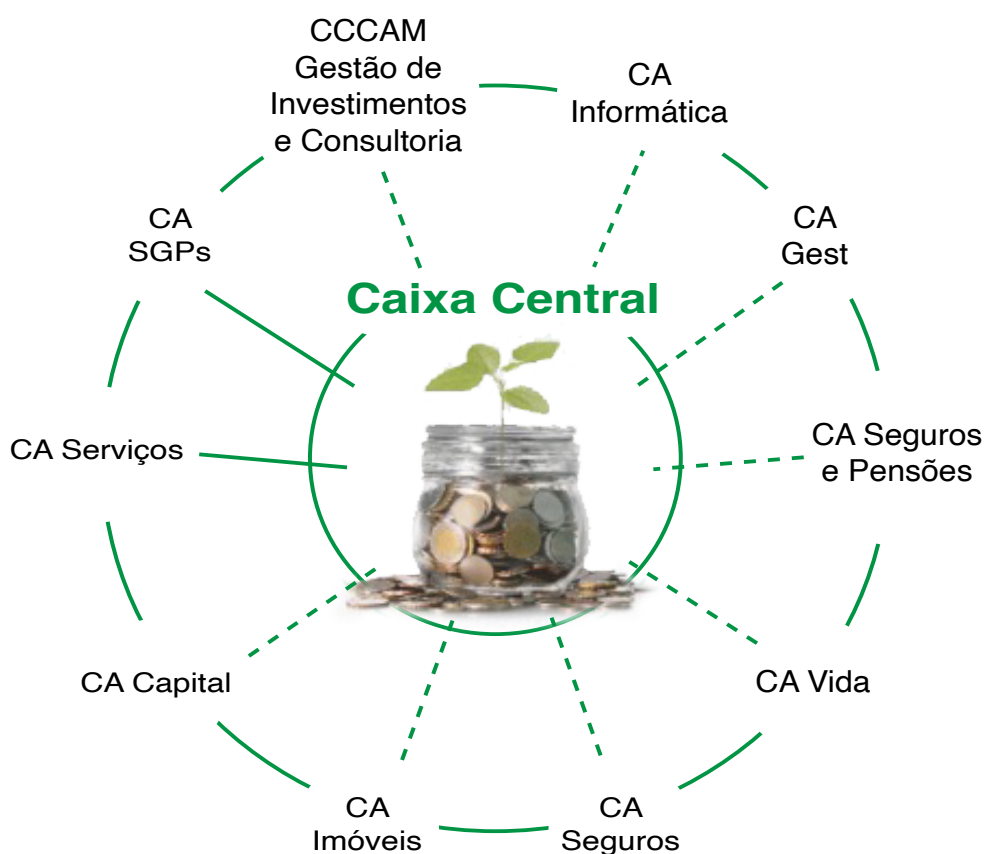


Ilustração 1: Grupo Crédito Agrícola

É um Grupo Financeiro de âmbito nacional, que integra a Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, C.R.L., as 72 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo suas Associadas, as empresas de serviços auxiliares participadas, direta ou indiretamente, pela Caixa Central, e ainda a FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, F.C.R.L., instituição de representação cooperativa e prestadora de

serviços especializados ao Grupo, com um total de 619 agências em todo o território nacional.

Podemos dividir o GCA em três subgrupos: o primeiro está ao nível das Caixas Agrícolas e Caixa Central que constituem em si o denominado SICAM. Este constitui o núcleo central de todo o grupo, bem como a FENACAM que, não fazendo parte do SICAM, é no entanto o órgão de representação cooperativa institucional. Temos depois um segundo grupo, constituído por empresas de negócios e empresas de seguros, CA-Seguros e CA – Vida, bem como os fundos de investimento imobiliário e mobiliário e a CA Gest. O terceiro grupo é constituído por unidades de apoio e prestação de serviços ao grupo onde se destaca as CA Informática e a CA Serviços, assumindo esta a forma de Agrupamento Complementar de Empresas (ACE).

A Caixa Central é uma Instituição de Crédito sob a forma de cooperativa, a qual constitui, em conjunto com as 72 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, suas Associadas, o Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM).

A Caixa Central é o organismo central do SICAM, tendo os poderes de intervenção e de fiscalização das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo suas Associadas nos aspetos administrativo, técnico e financeiro e da sua organização e gestão.

Com mais de 420.000 Associados e 2.000.000 Clientes, o Grupo Crédito Agrícola é um dos principais grupos financeiros portugueses.

A atividade do Grupo Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, verdadeiras entidades dinamizadoras das economias locais, que, com a sua autonomia e integração nas respetivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respetivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico e social a nível local.

A Caixa de Crédito Agrícola de Oliveira de Azeméis nasce em 1979 na cidade de Oliveira de Azeméis. A sua atividade é inicialmente direcionada ao setor agrícola e a sua aposta foi ser o motor de desenvolvimento das comunidades locais. Em julho de 1989 abre uma agência em Loureiro, vila do concelho de Oliveira de Azeméis onde, à época, predominava o setor primário. Em 1992 inaugura sede própria, no centro da cidade, onde ainda hoje se mantém, e começou a apresentar-se, cada vez mais, como um banco universal, na medida em que passou a trabalhar todos os produtos que a banca comercial já

trabalhava. Mais tarde, inaugura a terceira agência na vila de Carregosa, onde a atividade metalúrgica estava em crescimento, abrindo assim o seu leque de clientes e direcionando o produto bancário para pequenas e médias empresas.

Em 2013 juntou-se à Caixa de Crédito Agrícola de Estarreja, fundando assim a Caixa de Crédito Agrícola de Oliveira de Azeméis e Estarreja contando hoje com 4 balcões e 24 colaboradores.

Desde o início, a sua atividade tem como base de sustentação a proximidade ao cliente, tendo um conhecimento profundo das realidades locais e do respetivo tecido empresarial e económico que as rodeia. A sua missão é ser um motor de desenvolvimento, tanto a nível interno, uma vez que cria e mantém empregos, como a nível externo, pois apoia projetos empresariais que são geradores de emprego. No quadro dos seus compromissos, destaca-se a contribuição em várias áreas, como as económicas, sociais, culturais e desportivas, sempre com o foco no progresso das comunidades locais, onde sempre foi uma instituição de referência.

### **2.3.1. Seleção e caracterização sociodemográfica da amostra**

Foram realizadas 10 entrevistas, compostas por 19 questões que nos permitem obter informação sobre a ética e sustentabilidade na gestão de Recursos Humanos. De referir que esta é uma amostragem não probabilística, por conveniência pois os entrevistados foram selecionados de acordo com a nossa conveniência.

Nas entrevistas, não foram utilizados gravadores digitais, uma vez que os entrevistados não o permitiram. Estas entrevistas foram transcritas para fins de análise, com a permissão dos envolvidos.

A opção por uma amostra de conveniência recaiu numa instituição bancária tendo sido entrevistados 10 colaboradores num universo de 24. Estes colaboradores distribuem-se por género, idade, habilitações literárias e tempo de serviço, conforme os gráficos abaixo.

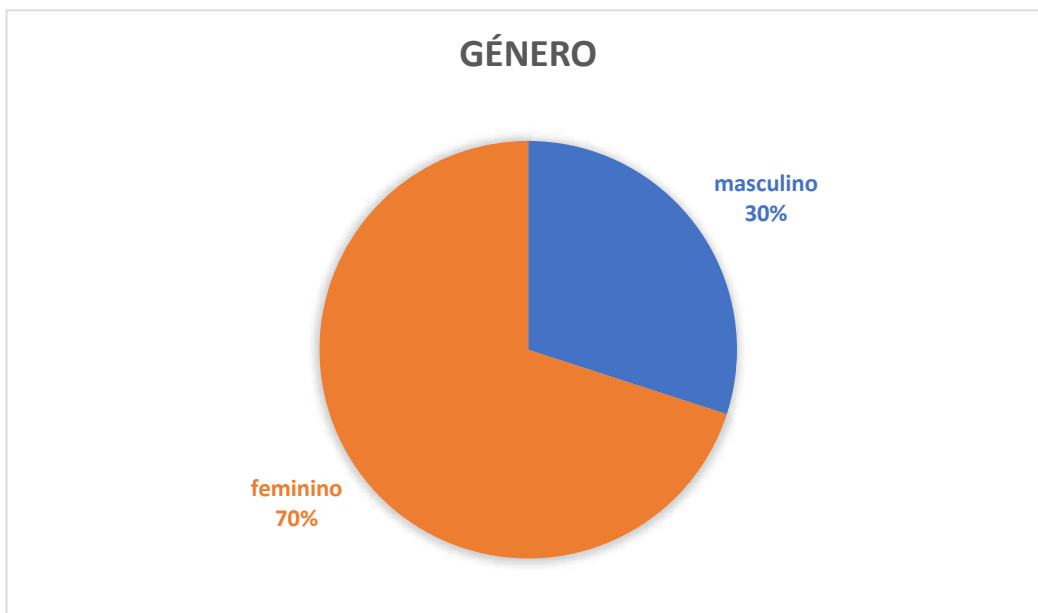


Gráfico 1. Classificação da amostra quanto ao género

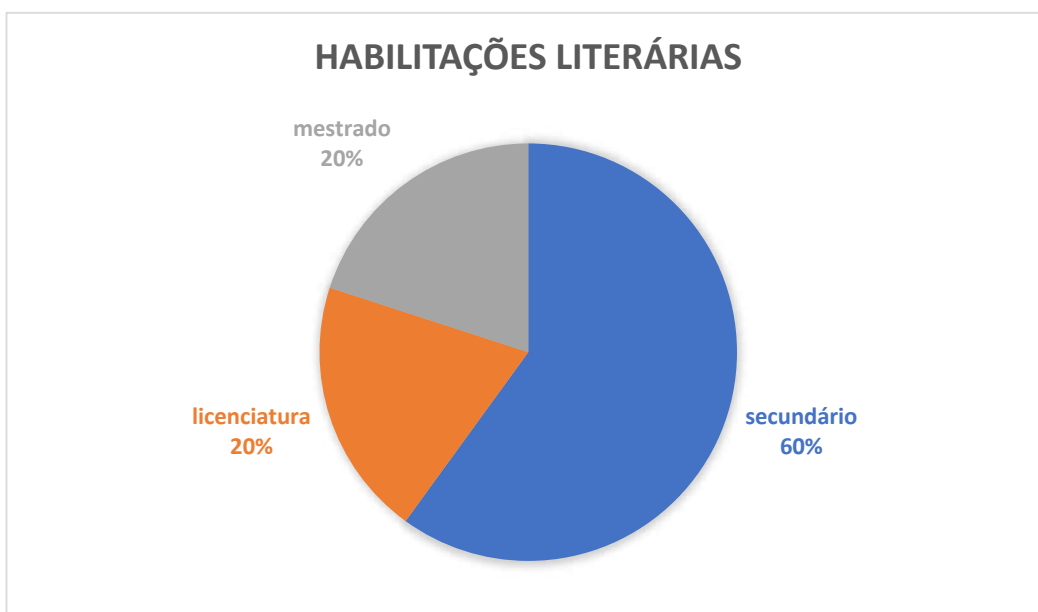


Gráfico 2 . Classificação da amostra quanto ao nível de escolaridade

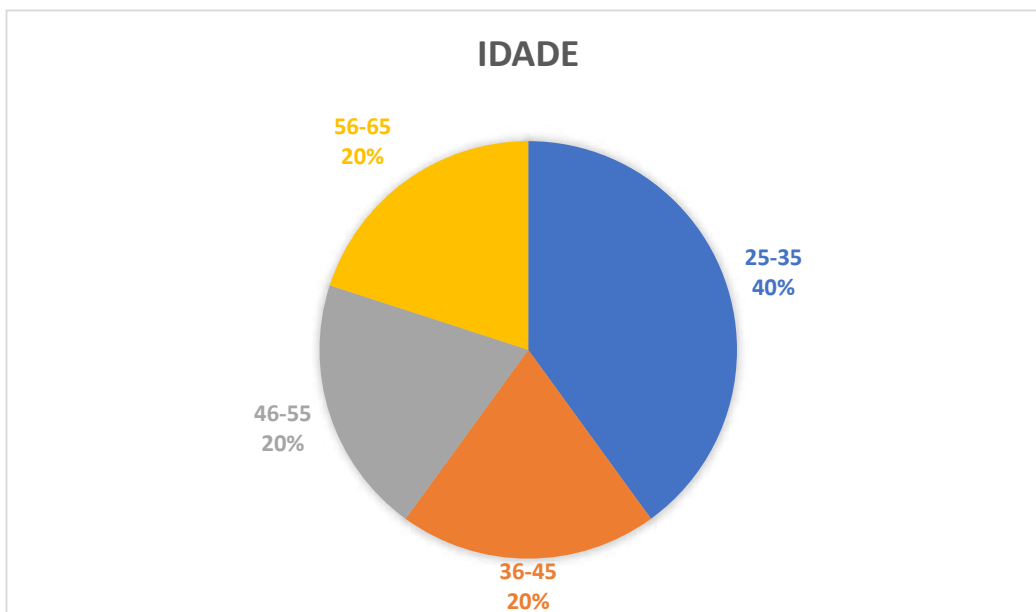


Gráfico 3. Classificação da amostra quanto à idade

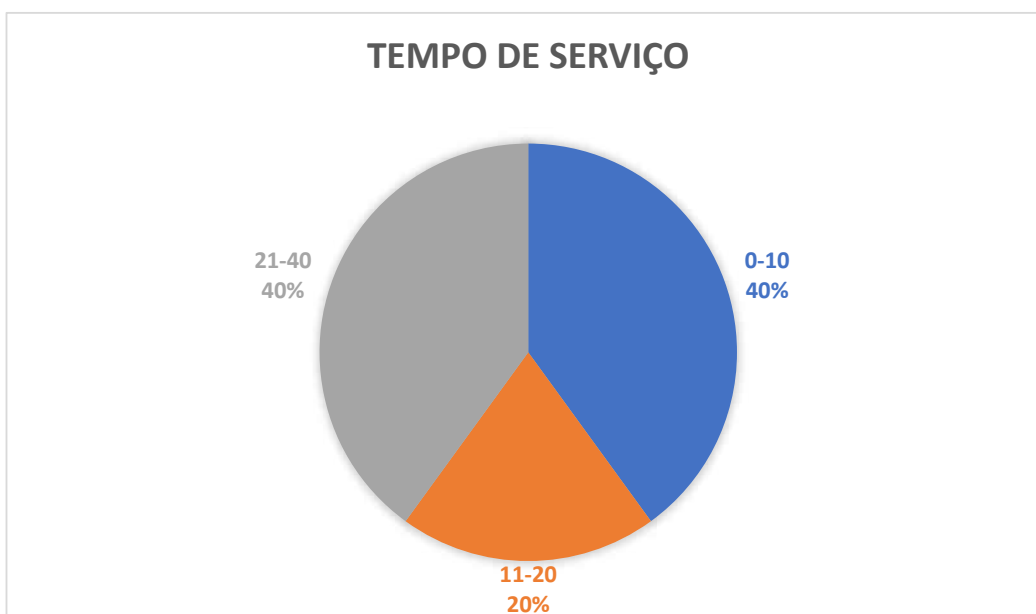


Gráfico 4. Classificação da amostra quanto ao tempo de serviço

Pela análise destes gráficos sobressai a incidência na faixa etária que vai dos 25 aos 35 anos, com 40%, o que espelha um universo relativamente jovem que caracteriza os colaboradores desta empresa. Apenas 20% dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos. Quanto às qualificações literárias dos indivíduos entrevistados, constata-se que 60% têm o ensino secundário completo, 20% uma licenciatura e 20%



possuem mestrado. Quanto ao género, 70% da amostra pertence ao género feminino e 30% ao género masculino.

## **2.4. Instrumentos metodológicos: entrevistas**

Segundo Fachin (2005), o método é o instrumento do conhecimento que possibilita aos pesquisadores uma orientação facilitadora da pesquisa, que permite planear e formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os dados. Em sentido lato, o método é a escolha de um procedimento sistemático para orientação de um estudo.

Num processo de investigação deve explicar-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar. Neste ponto, inclui-se, por isso, a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas seguidas neste estudo.

Como referem Ludke e André (1986), investigar é um esforço de elaborar conhecimento sobre aspetos da realidade, na busca de soluções para os problemas identificados. Para Bell (1993), uma investigação deve ser conduzida para a resolução de problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente.

Uma das formas de obtenção de informação e dados, quando não é possível fazê-lo através da observação e análise documental, é a realização de uma entrevista. Para Haguette (1997) uma entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas, em que uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistado.

A entrevista é uma técnica usual na recolha de dados sobre um determinado tema e, através dela, quem investiga pode obter informações objetivas e subjetivas.

Enquanto os dados objetivos se podem obter através de outras fontes, como questionários ou testes, os dados subjetivos só podem ser obtidos através da entrevista, uma vez que estes se relacionam com os valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos entrevistados.

A opção deliberadamente tomada pela aplicação de uma entrevista baseou-se nas vantagens que esta nos traria, nomeadamente a obtenção de respostas imediatas, facilidade de acesso aos entrevistados, análise e tratamento de dados e economia de tempo.

As entrevistas são particularmente úteis na investigação qualitativa, pois permitem “aceder à forma como os participantes observam determinado tipo de fenómeno, o que sentem e pensam sobre ele” (Hastie & Hay, 2012, p. 19), (Resende, (2016).

Segundo Roegiers & Ketele,(1999) a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.

Para Moreira (2010), uma entrevista é “um instrumento de recolha de informações através da conversação. Tem um papel de destaque na maioria das abordagens empíricas de contextos sociais, revelando-se uma ferramenta muito flexível”. Acrescenta ainda que o objetivo principal de uma entrevista é revelar a visão dos interlocutores sobre determinadas matérias.

Uma vez tomada a opção pela utilização da entrevista, procedeu-se então à sua elaboração.

Para Lakatos & Marconi (2003), a preparação da entrevista é uma etapa importante, porque dela dependem também os resultados da investigação, pelo que deve haver cuidado no seu planeamento. É preciso ter em vista os objetivos, a escolha de quem se entrevista, a oportunidade e a disponibilidade do entrevistado, a confidencialidade da sua identidade. Não menos importante é a organização do roteiro e a escolha das questões, que não devem ser despropositadas, absurdas, ambíguas ou tendenciosas. Das várias formas de entrevistas, as mais relevantes são a entrevista estruturada, semiestruturada e aberta. No nosso estudo a opção foi a da entrevista estruturada, elaborada mediante um questionário totalmente estruturado, ou seja, em que as perguntas são previamente formuladas e onde se mantém uma preocupação em não fugir a elas.

Segundo Guerra (2006), é fundamental que no início se proceda à explicação da entrevista, esclarecendo-se os entrevistados acerca do que se pretende, da forma como será feito o registo, do tempo que poderá demorar e assegurar que será garantida a confidencialidade relativamente aos dados pessoais, devendo assegurar-se um ambiente cordial.

### **2.4.1. Análise de conteúdo e definição das categorias**

O guião da entrevista utilizado neste estudo foi aprovado pelo Professor Doutor Ricardo Moreira, orientador deste projeto. Foram respeitados os princípios éticos, entre os quais o consentimento livre dos participantes, o seu anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos. Os participantes foram previamente informados acerca dos objetivos do estudo e tratados de forma justa e cordial. No contacto com os participantes, houve o cuidado de os preservar de qualquer desconforto ou prejuízo.

Segundo Moreira, para analisar a informação recolhida, pode recorrer-se à análise de conteúdo como instrumento auxiliar da exposição da mensagem transmitida pelos entrevistados.

“A análise de conteúdo cruza o tratamento de dados com a análise de discurso, própria da semiótica, ciência da linguagem e dos signos. Na impossibilidade de realizar uma observação participante de origem psicossocial, o núcleo da análise de conteúdo situa-se na linguagem e, sobretudo, no discurso, ressaltando, sempre que possível, o referente exterior – a envolvente de trabalho. Analisar o discurso implica a contemplação de construções sociais. Na perspetiva de alguns autores, para se recorrer a esta forma analítica tem que se considerar alguns elementos, dos quais destacamos: o facto de a linguagem ser usada com diversas aplicações, com consequências diferenciadas, e ser simultaneamente, construída e construtiva.” (Moreira 2010, p.159).

Para o mesmo autor a análise de conteúdo “é um método de análise de textos em que os investigadores estabelecem as categorias e determinam as suas dimensões. Tratar uma entrevista como uma “narrativa” significa ter em conta as características de um texto. A transcrição de uma entrevista torna-a num texto” (2012, p160).

A definição de categorias e subcategorias a ser abordadas são de origem fundamentalmente semântica, tornando-se pertinente a diferenciação entre as diversas vertentes conceptuais.

Conforme refere Moreira:

“O recurso à categorização afigura-se particularmente adequado por poder constituir-se como um instrumento proficuo na tentativa de se contornarem os obstáculos subjacentes à interpretação dos dados qualitativos. Esta(s) técnica(s) auxilia(m) a análise dos dados, pois possibilita(m) a geração de evidencias decisivas para as inferências teóricas incorporadas na investigação empírica. As categorias escolhidas foram decididas a priori. Uma vez estabelecida, a matriz categorial não sofrerá significativas modificações no processo de análise” (2012, p160).

Nesta categorização, os principais vetores temáticos são: a percepção e noção de ética, a diferença entre ética e moral, a noção de organização eticamente responsável, a percepção e noção de sustentabilidade, a noção de organização sustentável, a percepção e noção de responsabilidade social, a percepção sobre o DRH na organização da empresa, a sua importância, a evolução do DRH e o conhecimento do balanço social.

Tendo em conta estes vetores temáticos, serão definidas as seguintes categorias de análise e subcategorias:

Quadro 4 – Categorias/Subcategorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Caracterização</b>	Idade Gênero Tempo de serviço Habilitações literárias
<b>Percepção do tema ética</b>	Noção de ética Diferenças entre ética e moral Noção de organização eticamente responsável
<b>Percepção do tema sustentabilidade</b>	Noção de sustentabilidade Noção de organização sustentável
<b>Percepção de Responsabilidade social</b>	Noção de Responsabilidade Social Reconhecimento de políticas de responsabilidade social na empresa Exemplos de políticas que promovem a sustentabilidade
<b>Percepção sobre o DRH na organização</b>	Noção de gestão de pessoas Importância do departamento de RH
<b>Percepção sobre a evolução do DRH na organização</b>	Evolução do departamento de recursos humanos Conhecimento do balanço social

### ***Seleção da Amostra***

Como já foi referido foram realizadas 10 entrevistas, compostas por 19 questões que nos permitem obter informação sobre a ética e sustentabilidade na gestão de recursos humanos. Esta é uma amostragem não probabilística, por conveniência, uma vez que os

entrevistados foram selecionados de acordo com a nossa conveniência.

Não foram utilizados gravadores digitais, uma vez que os entrevistados não o permitiram, as entrevistas foram transcritas para fins de análise, com a permissão dos envolvidos.

A opção por uma amostra de conveniência recaiu numa instituição bancária, tendo sido entrevistados 10 colaboradores num universo de 24.

## **2.5. Análise, discussão e descrição de resultados**

A visão de parte significativa dos entrevistados relativamente à noção de ética aponta para conceitos como “cumprimento das regras”, “princípios morais”, “normas definidas”, ou seja, para os entrevistados a noção de ética prende-se com saber quais são as regras e cumpri-las.

Esta perspetiva do que é a ética consolida-se quando aos entrevistados é pedido que indiquem a diferença entre ética e moral. De facto, dos dez entrevistados, sete apontam a ética como um conjunto de regras exteriores ao indivíduo enquanto a moral é vista como uma “forma de estar”, “mais pessoal”, é o que “pensa”. Já a ética é apontada como um conjunto de “regras para orientar”, “respeitar e cumprir critérios” ou “regras definidas”. Determinados entrevistados não veem diferença entre ética e moral ou consideram que ambas estão interligadas: “ética e moral andam de mãos dadas”, “elas cruzam-se uma na outra” e “não há diferença, estão interligadas”.

Ainda dentro da categoria “perceção do tema ética” foi proposto aos entrevistados que definissem uma organização eticamente responsável. Foram apontados como pontos principais o “bem-estar de clientes e funcionários”, “o respeito pelos colaboradores”, “o reconhecimento pelo seu valor, desempenho e maneira de estar”, “comportamentos responsáveis pensados e refletidos”. Dois dos dez entrevistados não souberam responder.

No tópico seguinte, “perceção do tema sustentabilidade”, foi solicitado aos entrevistados que definissem “sustentabilidade”. A grande maioria dos entrevistados utilizou expressões como “aproveitamento de recursos”, “poupança”, “reciclar”, “respeito pela natureza”, tudo numa perspetiva de “poupar recursos naturais”.

Decorrente desta questão foi pedido aos entrevistados que apresentassem a sua “noção de organização sustentável”. Todos os entrevistados apontam a preocupação com o bem-estar, o respeito pela natureza, a rentabilidade dos recursos, a adoção de medidas sustentáveis como tópicos essenciais. É de destacar também a preocupação de combater o desperdício. Há um entrevistado que aponta não só uma boa utilização de recursos, como também considera uma empresa sustentável aquela que “valoriza os seus empregados, motiva, incentiva, tem em consideração todos os seus *stakeholders*”.

Relativamente à categoria “perceção de responsabilidade social”, foi solicitado aos entrevistados que apontassem a sua noção de responsabilidade social. “Respeitar o outro”, “promover o bem-estar”, “denunciar as injustiças” e “somos responsáveis pelo meio em que vivemos” são algumas das opiniões expressas pelos entrevistados. Alguns disseram que a responsabilidade social é o contributo “para o desenvolvimento da comunidade, para a organização ajudar a sociedade” ou ainda que “somos responsáveis pelo meio em que vivemos”. Um entrevistado não tem opinião.

Quando questionados sobre se reconheciam na empresa onde trabalham políticas de responsabilidade social, apenas um entrevistado consegue apontar uma medida relacionada como o tópico; três entrevistados não sabem responder; seis dizem que não há políticas de responsabilidade social na empresa. Assim, quando se pede um exemplo de políticas que promovem a sustentabilidade, apenas um entrevistado dá um exemplo: “deixaram de comprar garrafas de água e colocaram garrafas”.

Na categoria Perceção sobre o Departamento de Recursos Humanos na organização as entrevistas foram distribuídas por duas subcategorias: noção de gestão de pessoas e importância do DRH.

No primeiro tópico destacam-se palavras como “organizar, planificar, gerir”, relacionadas com “conflitos, direitos, obrigações, deveres, dificuldades”. No geral, a maioria dos entrevistados apontou uma noção de DRH que tem a ver com a organização do trabalho, a sua planificação, a gestão de conflitos entre pessoas. No entanto, um entrevistado disse também que é “verificar se cumprem as normas e ver se o trabalho imposto é realizado”. Outro entrevistado referiu que o DRH deve “identificar as dificuldades (...) trabalhar as mesmas, mediante a realização de formações e palestras”. Um entrevistado não soube responder.

Relativamente à importância do DRH, nove dos dez entrevistados reconhecem a sua importância: “é importante, uma vez que organiza, planifica, rentabiliza”; “é um dos pilares de qualquer instituição”; “assume um papel fulcral”. Um dos entrevistados diz mesmo que “as instituições não apostam numa boa política de recursos humanos e deparam-se com colaboradores desmotivados em virtude da inércia da progressão de carreira e falta de formação”. Um dos entrevistados afirma que “é uma parte da empresa que tem tanta importância como outra qualquer”, um não soube responder; outro não tem opinião formada e um disse que “acho importante embora, na minha instituição seja nula”.

Finalmente, pediu-se aos entrevistados que se pronunciassem acerca da sua perceção sobre a evolução do departamento de recursos humanos na organização onde trabalham. Neste tópico, e relativamente à evolução do departamento de recursos humanos, a maioria diz não ter sentido nenhuma evolução nesta área. Dos dez entrevistados, apenas dois apontaram a marcação de presenças e férias, feita a nível informático pelos próprios, como um aspeto revelador de evolução.

Neste tópico perguntou-se ainda aos entrevistados se conheciam o balanço social, sendo que apenas dois responderam, dizendo que o balanço social é “onde estão as despesas e os encargos com os funcionários” e “algum relatório sobre os recursos humanos”.

Foram feitas dez entrevistas, o que pode parecer representar um universo de amostra muito reduzido; no entanto este número corresponde a 45% dos colaboradores da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira de Azeméis e Estarreja. A análise será realizada, tendo em conta a revisão de literatura feita no capítulo 1 deste trabalho e as respostas obtidas nas entrevistas, com o foco no objetivo deste estudo e na questão que se colocou inicialmente: Será que as políticas e práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos estão alinhadas com as políticas e práticas da ética?

### **2.5.1. Conceito de ética e a sua aplicação em contexto empresarial**

Conforme pudemos observar na revisão de literatura dedicada às diferentes tipologias de ética e à sua relação com a responsabilidade social, a definição deste conceito é

múltipla e muito difícil. Trata-se de um conceito que evoluiu ao longo dos tempos, porque acompanhou também a evolução dos costumes e práticas da sociedade. Como refere Vasquez (2003), sempre que os valores ou normas entram em crise, são substituídos por outros, o que explica o surgimento de muitas doutrinas éticas ao longo dos tempos. Sabemos que atualmente o lucro como único objetivo da atividade empresarial, conforme preconizava Friedman (1992), é um conceito que se desvaneceu, tendo dado lugar a uma visão que inclui conceitos como a honestidade, a justiça, a responsabilidade etc.

Este conceito de ética empresarial alargou-se também ao setor bancário, especialmente depois de décadas onde escândalos económicos o abalaram. Conforme Fetiniuc & Luchian (2014), a ética bancária consiste num sistema de regras e padrões de conduta que orientam as instituições e os seus colaboradores. Os entrevistados neste estudo também definiram ética como sendo um conjunto de regras a cumprir, princípios morais, normas definidas com o objetivo de promover uma conduta considerada correta:

“É ser correto com os outros e respeitar as regras numa instituição e sociedade” (E1, p.1);

“é o cumprimento das regras” (E2, p.1);

“é o comportamento e atitudes que as pessoas têm perante a sociedade” (E3, p.1);

“agir de acordo com princípios morais, ser o mais correto possível, não correndo o risco de nos prejudicar e aos outros” (E4, p.1);

“é a forma como nos comportamos, definimos em termos de valores enquanto seres de comportamento” (E5, p.1);

“é fazer as coisas conforme as normas” (E6, p.1);

“é o conjunto de regras gerais e aceitáveis por todos e que se utilizam como base de vida”(E7, p.1);

“é o conjunto de princípios e orientações que cada colaborador deve adotar aquando da sua inserção numa instituição” (E8, p.1);

“respeitar todas as normas definidas tanto no trabalho e também vida pessoal” (E9, p.1);

“são princípios morais” (E9, p.1).

A este conceito foi associado o conceito de moral, tendo a maioria dos entrevistados revelado respostas onde não se distinguem estes dois conceitos, como podemos ver nos exemplos transcritos:



“moral é a minha forma de estar e educação, ética é respeitar e cumprir critérios” (E1, p.1);

“moral é ter um comportamento correto, ética refere-se a regras” (E2, p.1);

“ética é a postura que a pessoa adota, moral é baseado no que pensa” (E3, p.1);

“ética são regras para orientar e a moral é a falta ou não de princípios e carácter, podemos ser moralistas, mas quando é para nós, não ligamos ao fato de ser correto ou não” (E4, p.4);

“é difícil... moral será a capacidade de julgar comportamentos” (E5, p.4);

“moral é mais pessoal, os nossos valores e princípios, e ética são regras definidas” (E6, p.1);

“moral é diferente de ética no sentido em que incorpora bons costumes da sociedade que nos rodeia. A moral tem a ética como base, acrescentando as vivências e influência do meio em que cada um vive e trabalha” (E7, p.1);

“ética e moral andam de mãos dadas, interligadas, não existe ética sem moral e vice-versa. A ética é nada mais nada menos que o comportamento moral de cada ser humano” (E8, p.1);

“elas cruzam-se uma na outra” (E9, pag.1) e “não há diferença, estão interligadas” (E9, p.1).

De uma maneira geral, os colaboradores entrevistados têm consciência de que a ética é um conceito inerente à sua prática profissional, reconhecendo, no entanto, que não é fácil apresentar uma definição de organização eticamente responsável. A comprovar, podemos verificar que uns colocam enfoque no colaborador, outros na instituição e outros não conseguiram distinguir ética de moral, apesar de terem apontado a importância de ambas para o bom funcionamento da organização. Esta perspectiva é corroborada por Whitaker (2014), quando diz que o código de ética é um instrumento que deve ser concebido pela empresa onde se expressa a sua cultura e princípios, e que deve ser seguido e cumprido pelos seus executivos e funcionários.

### **2.5.2. A responsabilidade social e as práticas sustentáveis**

Atualmente, e conforme referido por Lima (2010), a sociedade atribui maior importância à responsabilidade social, uma vez que esta está cada vez mais exigente, sendo as empresas obrigadas a ter posturas éticas e transparentes, comprometidas com

causas sociais e sustentáveis. Trata-se de um conceito dinâmico, com impacto quer nos colaboradores de uma empresa, quer nos seus clientes, sem esquecer a qualidade da produção, o desenvolvimento da comunidade, o respeito pelos cidadãos, o envolvimento em ações sociais, etc.

Relativamente a esta questão, a maioria dos entrevistados, à exceção de um que não tem opinião,

“não tenho opinião” (E5, p.1)

soube definir responsabilidade social, destacando-se em todas as respostas a ideia de responsabilidade perante o outro:

“respeitar o outro, o ambiente e recursos” (E1, p.1);

“responsabilidade social é igual a moral social” (E2, p.1);

“para mim é o comportamento individual a nível da sociedade” (E3, p.1);

“é nós podermos contribuir para o desenvolvimento da comunidade, a organização ajudar a sociedade” (E4, p.1);

“é promover o bem-estar entre as pessoas socialmente” (E6, p.1);

“para mim, é as empresas devolverem às comunidades onde estão inseridas o retorno daquilo que a sociedade lhes dá” (E7, p.1);

“a responsabilidade social está cada vez mais em voga nas instituições, é através dela que as empresas pensam e repensam as suas posturas, comportamentos e condutas sociais” (E8, p.1);

“é denunciar as injustiças e fazer cumprir e também pessoalmente também temos a nossa responsabilidade social” (E9, p.1);

“vivemos em sociedade, e perante isso, somos responsáveis pelo meio em que vivemos” (E10, pag1).

No entanto, quando questionados sobre práticas sustentáveis na empresa onde trabalham, apenas um entrevistado apontou uma medida relacionada com este tópico:

“só me recordo de uma: deixaram de comprar garrafas de água e colocaram garrafas” (E6, p.1).

Dois desconhecem, dizendo:

“desconheço” (E8, p.1);

“desconheço” (E5, p.1);

Sete responderam que não há políticas de responsabilidade social na empresa (E 1, 2, 3, 4, 7, 9, p.1).

### **2.5.3. A importância do balanço social nas organizações**

O balanço social é um conceito relativamente recente e que surge da necessidade que a sociedade teve em obter informações sobre a influência das empresas quer em elementos exteriores à sua organização, quer dentro da própria organização. Apesar de recente, este conceito tem sofrido alterações e, numa perspetiva mais contemporânea, o balanço social é, segundo Portal *et al* (2012), uma ferramenta de informação que procura demonstrar os gastos e as influências exercidas pela atuação das organizações, o que determina o esforço que cada organização faz para promover áreas relacionadas, por exemplo, com o meio ambiente. A sua implementação trouxe benefícios para a qualidade de vida das pessoas, nomeadamente porque, analisando os gastos e custos com determinadas áreas pode avaliar se eles se repercutem, ou não, no bem-estar das pessoas. É no balanço social que a ética e a responsabilidade social de uma empresa se revelam, é aqui que se pode verificar o que fez a empresa para minimizar impactos ambientais, se investiu na formação dos seus colaboradores, da sua segurança, e contribui para a cultura ou desporto da comunidade onde está inserida, etc. É também, e não menos importante do que os aspetos anteriores, um instrumento de *marketing*, que pode dar a conhecer à comunidade a própria organização. Resumindo, o balanço social deve espelhar a atuação da empresa relativamente à realidade social, ambiental e económica.

Quanto a este tópico, apenas dois entrevistados formularam uma resposta:

“são onde estão as despesas e os encargos com os funcionários” (E1, p.2);

“não tenho a certeza, algum relatório sobre os recursos humanos” (E5, p.2).

Os restantes não conheciam o balanço social.

#### **2.5.4. A importância e a evolução do DRH na organização de uma empresa.**

É inegável a importância do DRH na organização de uma empresa, sendo até atualmente considerado um setor estratégico. Trata-se de um conceito que, tendo-se consolidado a partir da década de 60, é apontado pela maioria dos teóricos como tendo surgido na Revolução Industrial. Inicialmente dedicado ao pagamento de salários e eventualmente à avaliação dos funcionários e à gestão de conflitos, o departamento de recursos humanos é hoje, e especialmente a partir da década de 80, um departamento que passou da simples gestão de pessoal para uma gestão de recursos humanos. Paretto (2001) apresenta uma compilação relativamente às práticas adotadas pelos GRH, de onde podemos retirar aspetos, como a aspiração do pessoal e as suas expectativas, a forma como a empresa reage e se molda à evolução do ambiente, a capacidade para motivar os recursos humanos, a partilha, entre outros. Ou seja, o departamento de recursos humanos passou a considerar aspetos tão importantes como as aptidões, as qualificações individuais e a motivação dos seus colaboradores. Além disso, a gestão de recursos humanos preocupava-se também com a saúde e a segurança no trabalho, bem como em elaborar atividades que estabeleçam um nível de bem-estar nos colaboradores. Deve ainda assegurar a justiça e a não discriminação em razão de raça, sexo, religião, crença, idade, nacionalidade e deficiência.

Em suma, a gestão de recursos humanos está atualmente presente em todo o ciclo e vida do colaborador, desde a sua contratação, à sua formação e crescimento dentro da organização. Nesta categoria o questionário dado aos entrevistados subdivide-se em três subcategorias. Na primeira subcategoria, foi pedido aos entrevistados que apresentassem

a sua noção de gestão de pessoas. Todas as respostas apresentam em comum a ideia de que a gestão de pessoas tem a ver com organização e planificação, com o objetivo de organizar o trabalho da melhor maneira possível:

“organizar, planificar, motivar” (E1, p.1);

“gerir pessoas conforme as suas habilitações, conhecimentos e habilidades para determinado trabalho” (E2, p.1);

“consiste em gerir um grupo e organizá-lo da melhor maneira possível” (E3, pag.1);

“entendimento entre padrões e funcionários, uns precisam dos outros para existir equilíbrio entre deveres e direitos de ambos, com um bom entendimento” (E4, p.1);

“consiste na existência de processos, conhecimento das pessoas, das suas necessidades, direitos, obrigações e deveres” (E5, p.1);

“a gestão de pessoas vai além do processamento de salários: é gerir tudo, a nível profissional e até pessoal” (E6, p.1);

“consiste em identificar as dificuldades que um trabalhador ou grupo de trabalhadores apresentam e com eles trabalhar as mesmas, mediante a realização de formações e palestras dentro e fora da instituição (E8, p.1);

“gerir pessoas é organizar postos de trabalho, verificar se cumprem as normas e ver se o trabalho imposto é realizado, e também gerir conflitos, isso é o mais difícil” (E9, p.1);

“é essencialmente ser capaz de avaliar as capacidades das pessoas” (E10, p.1).

Alguns colaboradores apresentam uma visão da gestão de recursos humanos muito centrada na gestão de conflitos:

“é também gerir conflitos” (E9, p.1);

e numa forma de controlo dos trabalhadores, nomeadamente das suas obrigações e deveres:

“consiste na existência de processos, conhecimento das pessoas, das suas necessidades, direitos, obrigações e deveres” (E5, p.1);

“gerir pessoas é organizar postos de trabalho, verificar se cumprem as normas e ver se o trabalho imposto é realizado, e também gerir conflitos, isso é o mais difícil” (E9, p.1).

Outros entrevistados acrescentam que o DRH deve identificar as dificuldades dos trabalhadores e propor formação, de forma a colmatá-las:

“organizar, planificar, motivar” (E1, p.1);

“consiste em identificar as dificuldades que um trabalhador ou grupo de trabalhadores apresentam e com eles trabalhar as mesmas, mediante a realização de formações e palestras dentro e fora da instituição” (E8, p.1).

Apenas um não soube responder:

“não sei” (E7, p.1).

Na sua generalidade, todos os entrevistados apresentam uma noção de DRH como um departamento capaz de não só organizar, planificar e otimizar o trabalho, como também um departamento com responsabilidade de promover o bem-estar entre os colaboradores de uma empresa, assegurar o cumprimento não só dos seus deveres, mas também dos seus direitos, identificar dificuldades e ainda promover a formação dos colaboradores.

Na segunda subcategoria, os entrevistados pronunciaram-se sobre a importância do departamento de recursos humanos. Um entrevistado não respondeu:

“Não sei” (E7, p.2);

outro disse que este é um departamento tao importante como outro qualquer:

“é uma parte da empresa que tem tanta importância como outra qualquer” (E2, p.1);

e ainda um disse que não tem opinião formada:

“não tenho opinião” (E10, p.1).

Os restantes disseram que o DRH assume um papel importante na organização de uma empresa:

“é importante uma vez que organiza, planifica, rentabiliza os funcionários e evita o absentismo” (E1, p.1);

“organiza a gestão da empresa ao nível do pessoal” (E3, p.1);

“acho importante, desde que faça bem a gestão/função que lhe é entregue, dê respostas aos funcionários e aos patrões” (E4, p.2);

“deveria assumir uma importância grande, na medida em que deveria tratar de todos os aspetos relacionados com o bem-estar dos colaboradores na instituição, uma vez que pessoas satisfeitas são pessoas produtivas e realizadas” (E5, p.1);

“para mim é um dos pilares de qualquer instituição” (E6, p.1);

“o departamento de recursos humanos assume papel fulcral, por vezes as instituições não apostam numa boa política de recursos humanos e deparam-se com colaboradores desmotivados, em virtude na inércia de progressão de carreira e falta de formação” (E8, p.2);

“acho importante, embora na minha instituição seja nula” (E9, p.1).

Destes, dois disseram mesmo que este é um dos departamentos mais importantes numa instituição, referindo que:

“as instituições não apostam numa boa política de recursos humanos e deparam-se com colaboradores desmotivados” (E8, p.2);

“pessoas satisfeitas são pessoas produtivas e realizadas” (E5, p.1);

um colaborador adiantou que:

“acho importante, mas não a reconheço na minha instituição” (E9, p.1).

Finalmente, a terceira subcategoria apresenta, quase de forma unânime, uma resposta negativa no que respeita à evolução do departamento de recursos humanos na instituição onde trabalham:

“nada de evidente” (E2, p.1);

“não” (E3, p.2);

“não tenho opinião, “se sim não teve impacto” (E5, p.2);

“não” (E6, p.1);

“não senti” (E7, p.2);

“não” (E8, p.2);

“não” (E9, p.1);

“não” (E10, p.1).

Apenas dois entrevistados disseram ter havido alguma evolução do departamento de recursos humanos, apresentando como exemplo a marcação de férias que passou a ser feita informaticamente pelos próprios:

“sim, mas apenas a nível informático, onde marcamos as presenças e as férias” (E1, p.2);

“não, apenas evolução informática tipo programas de dar entrada e marcar férias” (E4, p.2).



## Conclusões

Este estudo pretende investigar a relação entre ética e sustentabilidade na ótica da Gestão de Recursos Humanos e a forma como os colaboradores de uma instituição bancária da zona norte têm, ou não, a perceção dessa relação e a maneira de a ver na organização.

No início desta investigação, a partir da revisão de literatura e análise dos principais autores de referência nestas áreas de estudo, observou-se, de forma generalizada, que não é fácil obter uma definição de ética e que esta está sempre relacionada com a moral, com a questão do bem e do mal, com os comportamentos e com os princípios que definem o que está certo e errado. Se nos focarmos no âmbito deste estudo, uma instituição bancária, a ética empresarial, conforme referido por Moreira (1999), é o comportamento da empresa, enquanto entidade lucrativa, quando ela age em conformidade com as normas da comunidade e se esses valores são utilizados no dia a dia da organização.

Ainda na primeira parte deste trabalho há um capítulo dedicado à Gestão de Recursos Humanos, a sua evolução histórica, e a influência que esta tem nas práticas de sustentabilidade destacando-se o seu *modus operandi* e de como este pode influenciar uma gestão verde de recursos humanos, estrategicamente definida, para que possam existir práticas socialmente responsáveis dentro da organização, desde a contratação, retenção e até à formação de colaboradores para que o referido departamento assuma um compromisso e uma preocupação social.

Foram também abordados temas como a sustentabilidade social, a responsabilidade social, a gestão de Recursos Humanos socialmente responsável e a importância do balanço social, e foi deste modo possível perceber que são temas bastante latos e complexos, o que os tornam de difícil definição pelo facto de serem dinâmicos, isto é, abordarem questões em constante mudança dentro de uma sociedade.

São, por isso, relativamente recentes, tendo ainda muito espaço para evoluir, embora nos últimos anos já se tenham feito grandes esforços para desenvolver estes campos.

Neste estudo tentámos perceber se na instituição bancária em questão os colaboradores entrevistados conhecem os conceitos de ética, de sustentabilidade, de responsabilidade social, se a organização se orienta por políticas de sustentabilidade, se conhecem o

balanço social da empresa, se reconhecem na empresa uma gestão otimizada de recursos humanos. Este trabalho pretendeu aferir o conhecimento dos colaboradores desta empresa, relativamente a estas questões, utilizando para isso o recurso a um guião de entrevista semiestruturada que possibilitasse, através da resposta a questões abertas, uma maior abrangência analítica, relativamente às indagações colocadas.

No entanto, a maioria das respostas às questões colocadas na entrevista foram de tal forma sucintas que, de alguma maneira, comprometeram e limitaram quer a análise de conteúdo, quer as conclusões a retirar. Apesar destas limitações, é possível retirarmos algumas conclusões, relativamente à questão que consubstancia este estudo.

Assim, há uma consciência generalizada do que é a ética e do que é a moral, mesmo que a maioria dos entrevistados tenha centrado em si e nos seus valores, no seu próprio sentido do certo e do errado e não se tenham focado tanto na organização. No entanto, revelaram também ter uma visão relativamente unânime no que respeita à aplicação destes conceitos em contexto empresarial, referindo que a ética bancária é um conjunto de regras e padrões de conduta que orientam a instituição e os seus colaboradores.

Relativamente às questões sobre responsabilidade social e práticas sustentáveis, a análise que podemos fazer decorrente da leitura das respostas dadas é a de que a maioria dos entrevistados soube definir responsabilidade social; mas quando questionados sobre práticas sustentáveis na empresa, na sua maioria não souberam responder. Este desconhecimento pode prender-se com o facto de os colaboradores entrevistados terem na sua prática diária preocupações com o cumprimento de objetivos, o contacto com os clientes, a realização de tarefas, não tendo pois oportunidade no seu dia a dia de fazerem uma reflexão sobre esta questão. No entanto, o Grupo Crédito Agrícola tem nos últimos anos adotado uma política de práticas sustentáveis, tendo mesmo um capítulo dedicado a essas práticas na sua página eletrónica. Nesse capítulo, destaca-se a política de sustentabilidade do Grupo Crédito Agrícola, que está alinhada com a neutralidade carbónica, defendida no acordo de Paris e com os princípios dos objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, dando-se relevância aos temas ambientais e sociais. Para alcançar estes objetivos definiu, “que a sua missão consiste em contribuir para o progresso económico e social das regiões, praticando uma banca de proximidade, com propósito e sustentável. Esta relação é estabelecida com base nos valores cooperativos do

grupo: solidez, proximidade, confiança e simplicidade” (Crédito Agrícola). Ainda na sua página eletrónica, podemos ler que “sustentabilidade para o Grupo significa promover o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, através de um conjunto de produtos financeiros que apoiam os clientes a reduzirem os seus impactos ambientais e sociais negativos, e a identificarem novas oportunidades de negócio mais verdes, mais circulares e mais respeitadores da dignidade humana.” (Crédito Agrícola). De acordo com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, o Grupo identificou 5 eixos estratégicos para a sua política de sustentabilidade: ação climática, produção e consumo sustentáveis, cidades e comunidades sustentáveis, redução das desigualdades, trabalho digno e crescimento económico.

O Grupo tem como ambição ser reconhecido como Grupo financeiro de referência na sustentabilidade no mercado nacional, assumindo compromissos, criando produtos financeiros, usando metodologias para medir o impacto ambiental e social dos produtos financeiros e investimentos, formando e capacitando os colaboradores sobre a importância destes produtos, apoiando as comunidades mais desfavorecidas e, entre outras, promovendo o conhecimento dos temas da sustentabilidade junto dos colaboradores, clientes e sociedade civil.

Sabendo que os colaboradores entrevistados cumprem as diretrizes, orientações e recomendações emanadas pela Caixa Central, podemos concluir que todos colocam em prática o que está determinado relativamente à responsabilidade e às práticas sustentáveis. No entanto, e talvez seja esta a conclusão a que podemos chegar, tendo em conta as respostas dadas, é a de que os colaboradores não associaram a sua prática diária a esta terminologia que é ainda relativamente recente.

Também no que respeita ao balanço social os entrevistados, na sua maioria, revelaram desconhecimento sobre o assunto. Tal como referido no tópico anterior, também existe na página eletrónica do Grupo Crédito Agrícola uma secção dedicada exclusivamente ao Balanço Social. Na mesma linha de pensamento quanto à responsabilidade social e sustentabilidade, de igual modo o balanço social não é uma questão que interfira com a prática diária, não faz parte do trabalho quotidiano dos entrevistados, porque não é um produto financeiro. Não podemos esquecer que os entrevistados sofrem uma pressão diária para o cumprimento de objetivos, o que faz com que a sua disponibilidade para

explorar, por exemplo, a página da própria empresa seja nula.

Também não existe da parte do Grupo Central, e apesar de haver alguma divulgação relativamente a estas temáticas, uma política consistente de formação dos colaboradores naquilo que são as dinâmicas do Grupo, que não se prendam com produtos financeiros.

Quanto às questões sobre o Departamento de Recursos Humanos, a sua relevância e evolução, as respostas dos entrevistados apontam para uma existência praticamente residual na organização onde trabalham. De facto, não há na organização um departamento de recursos humanos com implementação consolidada, até porque só muito recentemente se começou a fazer referência ao DRH. Mais: o colaborador afetado a este departamento não possui ainda formação consolidada nesta área, o que torna a sua atuação difícil, sendo que o colaborador tem envidado todos os seus esforços para que as questões relacionadas com o DRH sejam tratadas da melhor maneira possível.

Em jeito de balanço final, importa referir que fatores como a complexidade inerente à atividade bancária nos dias de hoje, traduzida na pressão dos objetivos, na falta de investimento na formação dos trabalhadores em áreas que não compreendam produtos financeiros, são variáveis condicionam o conhecimento/desconhecimento destes entrevistados relativamente à questão que deu origem a este trabalho. É importante referir que os entrevistados estão condicionados pelo sigilo bancário e por ligações de proximidade relativamente ao colaborador que desempenha, na organização, funções no DRH, o que terá, certamente, limitado as suas respostas.

De facto, não podemos esquecer que uma das principais limitações deste estudo é precisamente a relação de proximidade entre os entrevistados e o conhecimento que se pretendia obter sobre DRH e as práticas de sustentabilidade. Além disso, apontamos também como limitação para este estudo o número reduzido de entrevistados e o facto de o DRH ser de criação muito recente.

Não obstante estas limitações, pensamos que esta tese contribuiu para o reconhecimento de que há ainda um longo caminho a ser desenvolvido internamente, junto dos colaboradores desta organização, no sentido de os fazer despertar para uma reflexão sobre estes temas, que os leve a um conhecimento mais consistente e assertivo e com uma visão holística daquilo que é um departamento de recursos humanos das práticas sustentáveis e daquilo que é um balanço social.

Reconhecendo que esta é uma área de pesquisa e de estudo com uma abrangência de temas e questões muito grande e que não se esgotaram nesta investigação as temáticas relacionadas com o DRH e as práticas sustentáveis, deixamos aqui a sugestão para estudos futuros efetuados no mesmo contexto e que abordem a questão da ética negocial, do clima organizacional, da organização do departamento de recursos humanos, da sua consolidação, trabalhos que incidam sobre a confiança organizacional no DRH.

Por último, urge incidir sobre algumas pistas para contribuições no que concerne a investigações futuras e que se prendem com o estender a base de pesquisa a áreas complementares como: a inteligência emocional, a liderança, a cultura e o clima organizacional.

Todos estes vetores podem ampliar o debate e vivificar a discussão em torno da temática da ótica da sustentabilidade.



## Bibliografia

Argandonã, A. (maio de 2014). *La Ética En La Empresa Y La Ética Del Directivo) Ethics in Companies and the Ethics of Managers*. Obtido em novembro de 2021, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2538670](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2538670)

Argandonã, A. (25 de março de 2019). *Ética e inteligência artificial*. Obtido em 31 de março de 2022, de <https://blog.iese.edu/antonioargandona/>

Banco de Portugal. (29 de julho de 2021). Obtido em setembro de 2022, de [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/newsletter\\_jul-set21.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/newsletter_jul-set21.pdf)

Barrena Martinez, J., Fernandez, M., & Fernandez, P. (2016). *Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual*. Cadiz, Espanha: Intangible Capital.

Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bertoncello, S. L., & Junior, J. C. (janeiro de 2007). *A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação*. Obtido em 2021 de dezembro, de [https://www.researchgate.net/publication/237490252\\_A\\_importancia\\_da\\_Responsabilidade\\_Social\\_Corporativa\\_como\\_fator\\_de\\_diferenciacao](https://www.researchgate.net/publication/237490252_A_importancia_da_Responsabilidade_Social_Corporativa_como_fator_de_diferenciacao)

Besseyre des Horts, C.-H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humains. *Revue Française de Gestion*, 149-155.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 120-136.

Bozovic, J. (2007). *Business ethics in banking*. Obtido em novembro de 2021, de Facta universitatis - series: Economics and Organization, 4(2), 173-182.: <https://bic-pk.ceon.rs/article.aspx?artid=0354-46990702173B&lang=en>

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. (2017). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Obtido em novembro de 2021, de <https://pt1lib.org/book/5023121/e62f6a?dsource=recommend>

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). Obtido em janeiro de 2022, de <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>

Coutinho, C. P. (2004). *Repositorio da Universidade do Minho*. Obtido em outubro de 2022, de [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6469/1/ADMEE\\_Clara\\_Coutinho.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6469/1/ADMEE_Clara_Coutinho.pdf)

Coutinho, C. P., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Teconologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 221-224.

Crédito Agrícola. (s.d.). Obtido em fevereiro de 2022, de <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos-historia/historia-ca>

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Berlim: Physica-Verlag .



- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no setor bancário português. Tese de doutoramento em: Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Obtido em setembro de 2022, de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>
- Fachin, O. (2005). Obtido em outubro de 2022, de <http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74302802/FACHIN-Odilia-fundamentos-de-Methodologia.pdf>
- Fernandes, F. (15 de outubro de 2019). *O admirável banco da inteligência artificial*. Obtido em março de 2022, de <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/banca-do-futuro/detalhe/o-admiravel-banco-da-inteligencia-artificial>
- Fetiniuc, V., & Luchian, I. (2014). *Banking ethics: main conceptions and problems*. Obtido em novembro de 2021, de <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part1/Fetiniuc-Luchian.pdf>
- Fidel, R. (1992). *The case Study Method: a Case Study*. . Englewood: Libraries Unlimited.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas* . Lisboa: Instituto Piaget.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. (2009). Obtido em outubro de 2022, de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=dRuzRyEIzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=tatiana+engel+gerhardt&ots=93UbT0ooOB&sig=y296pifYwx5Rp5pPS2Z0VS w5XLg#v=onepage&q=tatiana%20engel%20gerhardt&f=false>

- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). *State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research*. Obtido em fevereiro de 2022, de <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-0a9754ac-c3fc-3e54-a50e-b9344194fbda>
- Gil, António C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Sílabo.
- Gonçalves, E.L. (2013). *Revista de Administração de Empresas*. Obtido em 2021 de dezembro, de <https://www.scielo.br/j/rae/a/GNGsKgdXtJPHfwCXP9m7h6D/?lang=pt>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Principa.
- Haguette, T. M. (1997). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Huang, C.-L., & Kung, F.-H. (2011). *Environmental consciousness and intellectual capital management: Evidence from Taiwan's manufacturing industry*. Obtido em fevereiro de 2022, de *Management Decision*, Vol. 49 No. 9, pp. 1405-1425: <https://doi.org/10.1108/00251741111173916>
- Hunter, J. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Sextante.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (december de 2012). *The Academy of Management Journal*. Obtido em Janeiro de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/259147253\\_How\\_Does\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Influence\\_Organizational\\_Outcomes\\_A\\_Meta-Analytic\\_Investigation\\_of\\_Mediating\\_Mechanisms](https://www.researchgate.net/publication/259147253_How_Does_Human_Resource_Management_Influence_Organizational_Outcomes_A_Meta-Analytic_Investigation_of_Mediating_Mechanisms)

- Junior, F. H., & Ferreira Caldana, A. C. (dezembro de 2017). *Gestão responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do Principles for Responsible Management Education (PRME)*. Obtido em fevereiro de 2022, de <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/144120>
- Keller-Krawczyk, L. (2010). *Is Business Ethics Possible and Necessary? Economics & Sociology, Vol. 3, No 1, pp. 133-142*. Obtido em novembro de 2021, de <https://economics-sociology.eu/files/13%5B5%5D.pdf>
- Kreitlon, M. P. (2004). *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. Obtido em novembro de 2022, de <https://docplayer.com.br/48712912-A-etica-nas-relacoes-entre-empresas-e-sociedade-fundamentos-teoricos-da-responsabilidade-social-empresarial.html>
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. (1991). *Fostering Ethical Marketing Decisions. Journal of Business Ethics*. Obtido em fevereiro de 2022, de <https://www.jstor.org/stable/25058229>
- Lima, G. B. (2010). *O olhar da sociedade para a Responsabilidade Social*. Obtido em dezembro de 2021, de <http://www.responsabilidadesocial.com/editorial/o-olhar-da-sociedade-para-a-responsabilidade-social/>
- Ludke, M., & Andre, M. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. Obtido em Setembro de 2022, de [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2431625/mod\\_resource/content/1/Pesquisa%20em%20Educação%20Abordagens%20Qualitativas%20vf.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2431625/mod_resource/content/1/Pesquisa%20em%20Educação%20Abordagens%20Qualitativas%20vf.pdf)
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). Obtido em outubro de 2022, de [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)

- Martínez-del-Río, J., Céspedes-Lorente, J., & Carmona-Moreno, E. (2012). *High-involvement work practices and environmental capabilities: How HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages*. Human Resource Management.
- Martins, D. C. (2008). Obtido em Agosto de 2022, de [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6696/4/COM\\_DoraMartins\\_2008\\_2.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6696/4/COM_DoraMartins_2008_2.pdf)
- Martins, S. M. (2019). Obtido em Agosto de 2022, de [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14667/1/sandra\\_martins\\_MGDRH\\_2019.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14667/1/sandra_martins_MGDRH_2019.pdf)
- Masri, H., & Jaaron, A. (2017). *Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study*. Obtido em fevereiro de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/311734060\\_Assessing\\_Green\\_Human\\_Resources\\_Management\\_practices\\_in\\_Palestinian\\_manufacturing\\_context\\_An\\_empirical\\_study](https://www.researchgate.net/publication/311734060_Assessing_Green_Human_Resources_Management_practices_in_Palestinian_manufacturing_context_An_empirical_study)
- Moreira, A., Sa, P., & Costa, A. (março de 2021). Reflexões em Torno de Metodologias de Investigação, métodos. *Estudo de Caso:método de pesquisa qualitativa ou método qualitativo de pesquisa*. Universidade de Aveiro.
- Moreira, J. M. (1999). *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira.
- Moreira, R. M. (2010). *Poder e Gestao de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Neves, J. G. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*. In Cateano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (Vol. 3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portal, M. T., Menegotto, M. L., Camargo, M. E., Pacheco, M. T., & da Motta, M. E. (2012). Obtido em dezembro de 2021, de Revista Espacios. Vol 3: [https://www.academia.edu/14721368/Disclosure\\_social\\_como\\_estrat%C3%A9gia\\_de\\_legitima%C3%A7%C3%A3o\\_evid%C3%AAncias\\_no\\_balanc%C3%B3\\_social\\_iBase?pop\\_sutd=true](https://www.academia.edu/14721368/Disclosure_social_como_estrat%C3%A9gia_de_legitima%C3%A7%C3%A3o_evid%C3%AAncias_no_balanc%C3%B3_social_iBase?pop_sutd=true)
- Rego, A., Pinha e Cunha, M., & Ribeiro, M. (2013). *Liderança para a Sustentabilidade: A Voz De Quem Lidera Em Portugal*. Actual Editora.
- Reis, C. N., & Medeiros, L. E. (2007). *Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social*. São Paulo: Atlas.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda*. Obtido em fevereiro de 2022, de [https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\\_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf)
- Resende, R. (2016). *Tecnica de investigacao Qualitativa: ETCI*. Obtido em Setembro de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/305488949\\_Tecnica\\_de\\_Investigacao\\_Qualitativa\\_ETCI](https://www.researchgate.net/publication/305488949_Tecnica_de_Investigacao_Qualitativa_ETCI)
- Ricoeur, P. (1990). Obtido em novembro de 2021, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43972705/2.\\_Ricoeur.\\_Etica\\_e\\_moral\\_pt-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637427389&Signature=Dgutx6VXqJ0wCXi52PyZ7a7TZ5MhN3gwKQECS6rc3U-1mG2IDG9VkBA5BgOQZxg1Pn0KRHcAwLpOYiYjAXHgnFQH4DKGb~CxR8TySjE4CEr-oI2nLWiKbOtn3jU4D0](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43972705/2._Ricoeur._Etica_e_moral_pt-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637427389&Signature=Dgutx6VXqJ0wCXi52PyZ7a7TZ5MhN3gwKQECS6rc3U-1mG2IDG9VkBA5BgOQZxg1Pn0KRHcAwLpOYiYjAXHgnFQH4DKGb~CxR8TySjE4CEr-oI2nLWiKbOtn3jU4D0)
- Ricou, M. (2011). *A ética e a deontologia no exercicio da psicologia (Tese de doutoramento em Psicologia Clínica apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)*. Obtido em outubro de 2021, de <http://hdl.handle.net/10316/20349>

Rocha, A. d. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. Porto: Vida Económica.

Rocha, A. S. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. Porto: Vida Económica.

Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa: Escolar Editora.

Roegiers, X., & Ketele, J. M. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto Piaget .

Santos, A. P., Ana Paula Pereira dos Santos, D. Z., & Silva, E. L. (2017). *ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO*. Obtido em novembro de 2022, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53912827/ETICA\\_E\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIAL\\_NAS\\_ORGANIZACOES\\_ESTUDO\\_BIBLIOGRAFICO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668272626&Signature=cBhHkta0B3Zr9m~xZJOhi6S8JvwuNIPZtnBF~ea74LVIG1qv4sv0LZW2O3-ggZ9OODAjcPnwvGFqI1TyTrOmf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53912827/ETICA_E_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_NAS_ORGANIZACOES_ESTUDO_BIBLIOGRAFICO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668272626&Signature=cBhHkta0B3Zr9m~xZJOhi6S8JvwuNIPZtnBF~ea74LVIG1qv4sv0LZW2O3-ggZ9OODAjcPnwvGFqI1TyTrOmf)

Shen, J., & Zhu, C. (2011). *Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment*. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020-3035. Obtido em fevereiro de 2022, de Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020-3035.

Simão, M. M. (2011). *Cem anos [da] Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Cartaxo : um percurso*. Cartaxo: Crédito Agrícola.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lidel.

Taille, Y. d. (2006). *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artemid.

Tonin, M. M. (2006). *Ética empresarial, cidadania e sustentabilidade*. Obtido em dezembro de 2021, de [http://www.conpedi.org.br/manaus/.../teoria\\_da\\_justica\\_marta\\_tonin.pdf%3E](http://www.conpedi.org.br/manaus/.../teoria_da_justica_marta_tonin.pdf%3E)

Tonin, M. M. (2006). *Ética empresarial, cidadania e sustentabilidade*. Obtido em dezembro de 2021, de [http://www.conpedi.org.br/manaus/.../teoria\\_da\\_justica\\_marta\\_tonin.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/.../teoria_da_justica_marta_tonin.pdf)

Vásquez, A. (2003). *Ética*. Obtido em novembro de 2021, de <https://filosofiapresbiteral.files.wordpress.com/2014/07/a-etica-adolfo-sc3a1nchez-vc3a1zquez.pdf>

Vergara, S. C. (2011). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Vickers, M. R. (março de 2005). *Business ethics and the HR role: past, present, and future*. *Human Resource Planning*. Obtido em novembro de 2021, de <https://link.gale.com/apps/doc/A131500182/AONE?u=anon~55a62aa6&sid=googleScholar&xid=0abf1bcc>

Whitaker, M. d. (2014). Obtido em dezembro de 2021, de Por Que as Empresas Estão Implantando Códigos de Ética?: <https://www.idis.org.br/por-que-as-empresas-estao-implantando-codigos-de-etica/>





## Anexos

Análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos colaboradores da organização.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Texto
Caracterização	Idade Gênero Tempo de serviço Habilitações literárias	
Percepção do tema ética	Noção de ética	<p>E01: “é ser correto com os outros e respeitar as regras numa instituição e sociedade” (p.1)</p> <p>E02: “é o cumprimento das regras” (p.1)</p> <p>E03: “é o comportamento e atitudes que as pessoas têm perante a sociedade” (p.1)</p> <p>E04: “agir de acordo com princípios morais, ser o mais correto possível e não correndo o risco de nos prejudicar e aos outros” (p.1)</p> <p>E05: “é a forma como nos comportamos, definimos em termos de valores enquanto seres de comportamento” (p.1)</p> <p>E06: “é fazer as coisas conforme as normas” (p.1)</p> <p>E07: “é o conjunto de regras gerais e aceitáveis por todos e que se utilizam como base de vida” (p.1)</p> <p>E08: “é o conjunto de princípios e orientações que cada colaborador deve adotar aquando da sua inserção numa instituição” (p.1)</p> <p>E09: “respeitar todas as normas definidas tanto no trabalho e também na vida pessoal” (p.1)</p> <p>E10: “são princípios morais” (p.1)</p>

<p>Perceção do tema ética</p>	<p>Diferenças entre ética e moral</p>	<p>E01: “moral é a minha forma de estar e educação; ética é respeitar e cumprir critérios” (p.1)</p> <p>E02: “moral é ter comportamento correto, ética refere-se a regras” (p.1)</p> <p>E03: “ética é a postura que pessoa adota, moral é baseado no que pensa” (p.1)</p> <p>E04: “ética são regras para orientar e a moral é a falta ou não de princípios e carácter; podemos ser moralistas mas quando é para nós não ligamos ao facto de ser correto ou não” (p.1)</p> <p>E05: “é difícil... moral será a capacidade de julgar comportamentos” (p.1)</p> <p>E06: “moral é mais pessoal, os nossos valores e princípios, e ética são regras definidas” (p.1)</p> <p>E07: “moral é diferente da ética no sentido em que incorpora bons costumes da sociedade que nos rodeia. A moral tem a ética como base acrescentando as vivências e influência do meio em que cada um vive e trabalha” (p.1)</p> <p>E08: “ética e moral andam de mãos dadas, interligadas; não existe ética sem moral e vice-versa. A ética é nada mais nada menos que um comportamento moral de cada ser humano” (p.1)</p> <p>E09: “elas cruzam-se uma na outra” (p.1)</p> <p>E10: “não há diferença, estão interligadas” (p.1)</p>
<p>Perceção do tema ética</p>	<p>Noção de organização eticamente responsável</p>	<p>E01: “uma organização que se preocupa com o bem-estar de clientes e funcionários” (p.1)</p> <p>E02: “seria uma organização que respeitasse a sustentabilidade e também os seus colaboradores” (p.1)</p> <p>E03: “é uma organização em que todos trabalham em prol duma ideia fixa.” (p.1)</p> <p>E04: “é poder reconhecer devidamente a estrutura humana e material, manifestar o devido reconhecimento pelo seu valor, desempenho e maneira de estar” (p.1)</p> <p>E05: “seria uma organização com comportamentos responsáveis, pensados e refletidos” (p.1)</p> <p>E06: “idealmente seria uma organização que é responsável por um comportamento de acordo com a ética” (p.1)</p> <p>E07: “não sei” (p.2)</p> <p>E08: “organização que repensasse todas as suas decisões passadas e futuras tendo em conta o benefício de todos os colaboradores” (p.1)</p> <p>E09: “não sei” (p.1)</p> <p>E10: “organização com valores e princípios definidos” (p.1)</p>

<p>Perceção do tema sustentabilidade</p>	<p>Noção de sustentabilidade</p>	<p>E01: “é preciso reciclar, respeitar a natureza, evitar o desperdício alimentar” (p.1)</p> <p>E02: “organização de consumos, como a água, papel e outros recursos” (p.1)</p> <p>E03: “a sustentabilidade é o aproveitamento dos recursos da melhor maneira e reduzir o seu impacto no ambiente” (p.1)</p> <p>E04: “é a gente tentar minimizar perdas desnecessárias, não utilizar meios e recursos quando não são necessários” (p.1)</p> <p>E05: não tem opinião (p.1)</p> <p>E06: “sustentabilidade é a poupança de recursos” (p.1)</p> <p>E07: “pode ser financeira, económica, social ambiental, laboral. É o equilíbrio entre o que damos e recebemos, e também representa a forma como utilizamos os recursos para os fazer render mais e podermos reutilizar” (p.1)</p> <p>E08: “pensar em sustentabilidade é pensar em formas ecológicas, equilíbrio entre os recursos que detemos e os que não necessitamos de adquirir; é uma necessidade imperiosa de economia na sua plenitude” (p.1)</p> <p>E09: “poupar recursos naturais” (p.1)</p> <p>E10: “é o tema da moda” (p.1)</p>
<p>Perceção do tema sustentabilidade</p>	<p>Noção de organização sustentável</p>	<p>E01: “preocupa-se com o futuro e bem-estar geral” (p.1)</p> <p>E02: “respeita a natureza e põe em prática as ideias” (p.1)</p> <p>E03: “sabe tirar partido da rentabilidade dos recursos que utiliza e que são necessários à organização (p.1)</p> <p>E04: “é quando toda a estrutura se orienta para um único fim, não existir desperdício de recursos existentes” (p.1)</p> <p>E05: “é uma organização que se gere com base nos recursos e potencialidades” (p.1)</p> <p>E06: “é uma organização que se preocupa com as gerações vindouras” (p.1)</p> <p>E07: “é uma empresa que consegue reutilizar recursos, não desperdiçar de forma imprudente. Valoriza os seus empregados, motiva, incentiva, tem em consideração todos os seus stakeholders” (p.2)</p> <p>E08: “é uma organização que sabe utilizar o que tem ao dispor, adotando medidas sustentáveis dentro da própria organização” (p.1)</p> <p>E09: “é uma organização que poupa recursos naturais e faça valer as normas nos gastos materiais” (p.1)</p> <p>E10: “vê o que se passa ao seu redor e tem capacidade de se adaptar” (p.1)</p>

Perceção de Responsabilidade social	Noção de Responsabilidade Social	<p>E01: “respeitar o outro, o ambiente e recursos” (p.1)</p> <p>E02: “responsabilidade social é igual a moral social” (p.1)</p> <p>E03: “para mim é o comportamento individual a nível da sociedade” (p.2)</p> <p>E04: “é nós podermos contribuir para o desenvolvimento da comunidade; a organização ajudar a sociedade” (p.2)</p> <p>E05: não tem opinião (p.2)</p> <p>E06: “é promover o bem entre as pessoas socialmente” (p.1)</p> <p>E07: “para mim é as empresas devolverem às comunidades onde estão inseridas o retorno daquilo que a sociedade lhes dá” (p.2)</p> <p>E08: “a responsabilidade social está cada vez mais em voga nas instituições, é através dela que as empresas pensam e repensam as suas posturas, comportamentos e condutas sociais” (p.2)</p> <p>E09: “é denunciar as injustiças e fazer cumprir e pessoalmente também temos a nossa responsabilidade social” (p.1)</p> <p>E10: “vivemos em sociedade e perante isso somos responsáveis pelo meio em que vivemos” (p.1)</p>
Perceção de Responsabilidade Social	Reconhecimento de políticas de responsabilidade social na empresa	<p>E01: “não” (p.1)</p> <p>E02: “não há políticas” (p.1)</p> <p>E03: “não” (p.2)</p> <p>E04: “não” (p.2)</p> <p>E05: “desconheço” (p.2)</p> <p>E06: “só me recordo de uma: deixaram de comprar garrafas de água e colocaram garrafões” (p.1)</p> <p>E07: “acho que não” (p.2)</p> <p>E08: “desconheço” (p.2)</p> <p>E09: “não” (p.1)</p> <p>E10: 10. “não sei” (p.1)</p>
Perceção de Responsabilidade Social	Exemplos de políticas que promovem a sustentabilidade	<p>E06: “deixaram de comprar garrafas de água e colocaram garrafões” (p.2)</p>

<p>Percepção sobre o DRH na organização</p>	<p>Noção de gestão de pessoas</p>	<p>E01: “organizar, planificar, motivar” (p.1)  E02: “gerir pessoas conforme as suas habilitações, conhecimentos e habilidades para determinado trabalho” (p.1)  E03: “consiste em gerir um grupo e organizá-lo da melhor maneira possível” (p.1)  E04: “entendimento entre patrões e funcionários: uns precisam dos outros para existir equilíbrio entre deveres e direitos de ambos, com um bom entendimento” (p.1)  E05: “consiste na existência de processos, conhecimentos das pessoas, das suas necessidades, direitos, obrigações e deveres” (p.1)  E06: “a gestão de pessoas vai além do processamento de salários. É gerir tudo, a nível profissional e até pessoal” (p.1)  E07: “não sei” (p.2)  E08: “consiste em identificar as dificuldades que um trabalhador ou grupo de trabalhadores apresentam e com eles trabalhar as mesmas, mediante a realização de formações e palestras dentro e fora da instituição” (p.2)  E09: “gerir pessoas é organizar postos de trabalho, verificar se cumprem as normas e ver se o trabalho imposto é realizado, e também gerir conflitos; isso é o mais difícil” (p.1)  E10: “é essencialmente ser capaz de avaliar as capacidades das pessoas” (p.1)</p>
---	-----------------------------------	--

<p>Percepção sobre o DRH na organização</p>	<p>Importância do departamento de RH</p>	<p>E01: “é importante, uma vez que organiza, planifica, rentabiliza os funcionários e evita o absentismo” (p.1)</p> <p>E02: “é uma parte da empresa que tem tanta importância como outra qualquer” (p.1)</p> <p>E03: “organiza a gestão da empresa ao nível do pessoal” (p.1)</p> <p>E04: “acho importante, desde que faça bem a gestão/função que lhe é entregue, dê respostas aos funcionários e aos patrões” (p.1)</p> <p>E05: “deveria assumir uma importância grande, na medida em que deveria tratar de todos os aspetos relacionados com o bem-estar dos colaboradores na instituição, uma vez que pessoas satisfeitas são pessoas produtivas e realizadas” (p.1)</p> <p>E06: “para mim é um dos pilares de qualquer instituição” (p.1)</p> <p>E07: “não sei” (p.2)</p> <p>E08: “o departamento de recursos humanos assume papel fulcral; por vezes as instituições não apostam numa boa política de recursos humanos e deparam-se com colaboradores desmotivados, em virtude da inércia de progressão de carreira e falta de formação” (p.2)</p> <p>E09: “acho importante, embora na minha instituição seja nula” (p.1)</p> <p>E10: não tem opinião formada (p.1)</p>
<p>Percepção sobre a evolução do DRH na organização</p>	<p>Evolução do departamento de recursos humanos</p>	<p>E01: “sim, mas apenas a nível informático, onde marcamos as presenças e as férias” (p.2)</p> <p>E02: “nada de evidente” (p.1)</p> <p>E03: “não” (p.2)</p> <p>E04: “não, apenas evolução informática, tipo programas de dar entrada e marcar férias” (p.2)</p> <p>E05: “não tenho opinião, se sim não teve impacto” (p.2)</p> <p>E06: “não” (p.1)</p> <p>E07: “não senti” (p.2)</p> <p>E08: “não” (p.2)</p> <p>E09: “não” (p.1)</p> <p>E10: “não” (p.1)</p>

<p>Percepção sobre a evolução do DRH na organização</p>	<p>Conhecimento do balanço Social</p>	<p>E01: “são onde estão as despesas e os encargos com os funcionários” (p.2)  E02: “não” (p.1)  E03: “não” (p.2)  E04: “não” (p.2)  E05: “não tenho a certeza; algum relatório sobre os recursos humanos” (p.2)  E06: “não” (p.1)  E07: “não” (p.2)  E08: “não” (p.2)  E09: “não” (p.1)  E10: “não” (p.1)</p>
---	---------------------------------------	---

Questões sobre a caracterização sociodemográfica:

1. Género
2. Idade: até 35; entre 36 e 50; mais de 50 anos
3. Há quanto tempo trabalha na organização: < 10, entre 10-20, + de 20 anos.
4. Habilitações literárias

Guião de entrevista (semi-estruturado) - Questões sobre GRH, ética e sustentabilidade (para análise de conteúdo):

1. Defina uma noção de ética, em traços gerais.
2. Qual a diferença, para si, entre ética e moral?
3. Que noção tem sobre a temática da sustentabilidade, no geral?
4. O que é para si gerir?
5. Que importância tem o gerir com ética?
6. O que é para si uma organização sustentável?
7. Fale-me, idealmente, do que seria uma organização eticamente responsável.
8. Sobre a gestão de pessoas. Em que consiste?
9. Que importância tem para si o departamento de GRH, de uma forma geral?
10. A empresa tem departamento de recursos humanos? Se sim, há quanto tempo?
11. É importante a GRH gerir com ética para ter poder?
12. Existe código de ética na empresa? Se sim, sabe quando foi implementado?
13. Já leu o código de ética da empresa?
14. Alguma vez se socorreu do departamento de RH/gestor para resolver um dilema ético?
15. O que é para si a responsabilidade social?
16. Considera que na sua empresa existem políticas que promovem a sustentabilidade?  
Se sim, pode dar alguns exemplos?
17. Sabe o que é o balanço social?
18. Sentiu alguma evolução do DRH desde que trabalha na empresa? Se sim, aponte uma.



19. Deixou alguma questão por responder? Indique pelo menos um motivo que justifique a sua opção.



## Transcrição de Entrevistas

### Entrevistado 1

Feminino

Entre os 35/50 anos

Mais de 20 anos de serviço

Ensino secundário

1. Para mim em traços gerais é ser correto com os outros e respeitar as regras, numa instituição e sociedade.
2. Depende da situação, mas para mim a moral é a minha forma de estar e educação; e ética é respeitar e cumprir critérios.
3. É preciso reciclar e respeitar a natureza, evitar o desperdício alimentar.
4. Depende: em casa é gerir dinheiro, tempo, recursos; e no trabalho pode ser gerir a relação com os outros.
5. Importa ser fiel às normas.
6. É uma organização que se preocupa com o futuro e o bem-estar geral.
7. É uma organização que se preocupa com o bem-estar dos clientes e funcionários.
8. Para mim, é organizar, planificar, motivar.
9. É importante, uma vez que organiza, planifica, rentabiliza os funcionários, evita o absentismo.
10. Tem desde sempre uma pessoa responsável pelos recursos humanos. A que faz lançamento de ordenados e marcação de férias
11. Não.
12. Sim, mais ou menos há 5 anos.
13. Não, apenas algumas partes em formações.
14. Não.
15. Respeitar o outro, respeitar o ambiente em geral e os recursos.

16. Não.

17. Balanço social? Sim sei, é onde estão as despesas e os encargos com os funcionários.

18. Sim, mas apenas em programas informáticos, onde marcamos as férias e justificamos as faltas.

19. Não.

## Entrevistado 2

Masculino

Mais de 50 anos

Mais de 20 anos de serviço

Ensino secundário

1. É o cumprimento de regras.
2. Para mim a moral é ter um comportamento correto, e a ética refere-se a regras.
3. Penso que tem a ver com organização de consumos como a água, o papel e outros recursos.
4. Administrar.
5. Acho importante, mas por vezes não é o mais justo.
6. É uma organização que respeita a natureza, e põe em prática as ideias.
7. Seria uma organização que respeitasse a sustentabilidade e também que respeitasse os seus colaboradores.
8. Gerir pessoas conforme as suas habilitações, conhecimentos e habilidades para determinado trabalho.
9. Para mim, é uma parte da empresa e tem tanta importância como outra parte qualquer.
10. Sim, mais ou menos desde sempre
11. Não.
12. Sim, há mais ou menos 6 anos
13. Não, mas li algumas partes em formações
14. Não.
15. Responsabilidade social é igual a moral social.
16. Não há políticas
17. Não.
18. Nada de evidente.

## 19. Não

### Entrevistado 3

Feminino

Até 35 anos

Menos de 10 anos de serviço

Ensino secundário

1. É o comportamento e atitudes que as pessoas têm perante a sociedade.
2. Ética é a postura que a pessoa adota, moral é baseado no que ela pensa.
3. A sustentabilidade é o aproveitamento dos recursos da melhor maneira possível e reduzir o impacto no ambiente.
4. Para mim geriar é organizar, trabalhar, programar um grupo de pessoas para ter o máximo de rentabilidade.
5. Pessoa com ética vai ter um procedimento a nível da gestão mais eficaz.
6. É uma organização que sabe tirar partido da rentabilidade dos recursos que utiliza e que são necessários à organização.
7. É uma organização em que todos trabalham em prol de uma ideia fixa e que é respeitada e moldada.
8. Gestão de pessoas consiste em gerir um grupo e organizá-lo da melhor maneira possível.
9. Organiza a gestão da empresa ao nível do pessoal.
10. Tem apenas um colaborador que faz lançamentos de ordenados, marca formações e férias.
11. Sim, mas custa-me explicar.
12. Sim, talvez desde 1993.
13. Sim, algumas partes apenas.
14. Não.
15. Para mim, a RS é o comportamento individual a nível da sociedade.
16. Não.
17. Não.

18. Não.

19. Não



## Entrevistado 4

Feminino

Entre 35e 50 anos

Mais de 20 anos de serviço

Ensino Secundário

1. Agir de acordo com os nossos princípios morais e ser o mais correto possível, não correndo o risco de nos prejudicar e ao outro.
2. Ética são regras para orientar e a moral é a falta ou não de princípios e carácter. Podemos ser moralistas, mas quando é para nós, por vezes, não ligamos ao facto de ser correto ou não.
3. É a gente tentar minimizar perdas desnecessárias; não utilizar meios ou recursos quando não são necessários.
4. Gerir é saber ser uma pessoa que sabe expor as suas ideias e também- sabe ouvir e tentar chegar a um consenso entre as ideias de duas partes.
5. É importante. Não podemos ter dois pesos e duas medidas, devemos ser coerentes, não ser egocêntricos.
6. É quando toda a estrutura se orienta para um único fim. Não existir desperdício de recursos existentes.
7. É poder reconhecer devidamente toda a estrutura humana e material da organização. Manifestar o devido reconhecimento de cada um pelo seu valor e desempenho e maneira de estar.
8. Eu tenho duas visões: de um lado a de patrões e do outro a de funcionário, e precisam uns dos outros para existir equilíbrio nos deveres e direitos de ambos, com um bom entendimento.
9. Acho importante, desde que faça bem a gestão/função que lhe é entregue, e que dê respostas aos funcionários e aos patrões.
10. Sim, desde sempre.
11. Sim, só temos poder se formos éticos.

12. Sim, não sei bem, talvez uns 5 anos.
13. Sim, mas só algumas partes.
14. Não.
15. Para mim, a RS é nós podermos contribuir para o desenvolvimento da comunidade, a organização ajudar a sociedade.
16. Não.
17. Não.
18. Não, apenas uma evolução informática, tipo programas de dar entrada e marcar férias.
19. Não

## Entrevistado 5

Feminino

Entre 35 e 50 anos

Entre 10 e 20anos de serviço

Licenciatura

1. É a forma como nos comportamos, como nos definimos em termos de valores, enquanto seres de comportamentos.
2. É difícil, mas acho que moral será mais a capacidade de julgarmos os comportamentos, quer os nossos quer os dos outros, termos opinião sobre...
3. Não tenho opinião.
4. Gerir é saber orientar/organizar os vários aspetos que estamos a trabalhar, em que estamos focados.
5. Tem essencialmente a ver com o saber ser, com o organizarmos os nossos comportamentos e pensarmos sobre eles
6. É uma organização que se gere por si própria com base nos seus recursos e potencialidades.
7. Seria uma organização com comportamentos responsáveis, pensados e refletidos.
8. Consiste na existência de processos de organização e conhecimento dessas pessoas, das suas necessidades, direitos, obrigações e deveres.
9. Deveria assumir uma importância grande, na medida em que deveria tratar de todos os aspetos relacionados com o bem-estar do colaborador na instituição, uma vez que pessoas satisfeitas são pessoas produtivas e realizadas.
10. Ter, tem; no entanto, parece-me mais que tem pessoas que tratam dos assuntos dos Recursos Humanos e não um departamento de RH com as suas competências todas. Provavelmente também pela dimensão da organização em si.
11. Sim, claro.

12. Sim, mas não sei ao certo quando foi implementado.
13. Já.
14. Não, nunca.
15. Não tenho opinião.
16. Desconheço.
17. Não tenho a certeza, provavelmente algum relatório sobre os recursos humanos.
18. Não tenho opinião. Se sim, não teve muito impacto.
19. Não.

## Entrevistado 6

Feminino

Até 35 anos

Menos de 10 anos de tempo de serviço

Licenciatura

1. Ética para mim é fazer as coisas conforme as normas.
2. Moral é mais pessoal, os nossos valores e princípios; e ética são regras definidas.
3. Para mim, a sustentabilidade é a poupança de recursos.
4. Gerir é encaminhar para um objetivo final. Temos um objetivo, por exemplo, comum e temos que nos orientar para esse objetivo.
5. Gerir com ética é caminhar na mesma estrada; e essa caminhada tem que ter uma gestão com regras.
6. É uma organização que se preocupa com as gerações vindouras.
7. Idealmente seria uma organização que é responsável por um comportamento de acordo com a ética.
8. A gestão de pessoas vai além do processamento de salários. É gerir tudo a nível profissional e às vezes até a nível pessoal.
9. Para mim o departamento de Recursos Humanos é um dos pilares de qualquer organização.
10. Sim tem, mas não sei há quanto tempo.
11. Não.
12. Existe, penso que desde sempre.
13. Todo não, só algumas partes.
14. Não.
15. Para mim, a RS é promover o bem-estar entre as pessoas, socialmente.
16. Só me lembro de uma: quando deixaram de comprar garrafas de água individuais e puseram garrafas.

17. Não.

18. Não.

19. Não.

## Entrevistado 7

Masculino

Até 35 anos

Menos de 10 anos de serviço

Licenciatura

1. Ética para mim é um conjunto de “regras” gerais e aceitáveis por todos, que as pessoas utilizam como base da sua vida.
2. Para mim, a moral é diferente da ética, no sentido em que a moral tem incorporados os bons costumes da sociedade que nos rodeia ou onde estamos inseridos. De certo modo, a moral tem a ética como base, mas são acrescentadas as vivências e a influência do meio onde cada um de nós vive ou trabalha.
3. A sustentabilidade pode ser financeira, económica, social, ambiental e laboral. A sustentabilidade é o equilíbrio entre o que damos e o que recebemos e também representa a forma como utilizamos os nossos recursos, para os fazer render mais e os podermos reutilizar.
4. Para mim, gerir é muito mais que uma simples tomada de decisão favorável ou não em relação a algo. Ou seja, para mim gerir uma empresa é muito mais que tomar uma decisão no dia a dia do funcionamento da empresa, ou uma tomada de decisão esporádica mediante o aparecimento de um problema que é necessário resolver. Para mim, a gestão contempla as tomadas de decisão, mas também as relações interpessoais, e essas são essenciais para o bom funcionamento de uma empresa. E nas empresas é tão importante a área dos recursos humanos e a sua gestão, como a gestão da empresa no seu funcionamento total.
5. A gestão deve ser o mais ética possível, porque só assim se conseguem tomar as melhores decisões, sem colocar em risco a instituição que representamos e sem estarmos a colocar em risco as pessoas que trabalham connosco e não afastarmos os nossos clientes.

6. É uma empresa que consegue reutilizar recursos, não desperdiçar de forma imprudente os seus recursos. Uma empresa que valoriza os seus empregados, os motiva e incentiva a serem melhores e é uma empresa que tem em consideração todos os seus *stakeholders*.
7. Não sei.
8. Não sei.
9. Não sei.
10. Um departamento específico, acho que não, mas suponho que tenha alguém responsável pelos recursos humanos.
11. A GRH deve gerir com ética não para ter poder, mas sim para que não haja injustiças nem atropelos nem outro tipo de situações.
12. Sim. Não sei.
13. Por completo, não.
14. Não.
15. Para mim, a responsabilidade social é as empresas devolverem às comunidades onde estão inseridas o retorno daquilo que a sociedade lhes dá.
16. Acho que não.
17. Não
18. Não senti
19. Deixei a questão 7 / 8 / 9 por responder, por não saber o que responder.



## Entrevistado 8

Masculino

Até 35 anos

Menos de 10 de serviço

Licenciatura

1. Numa abordagem genérica e inicial, a ética corresponde ao conjunto de princípios e orientações que cada colaborador deve adotar, aquando da sua inserção numa determinada Instituição e/ou Organização.
2. Ética e moral andam de “mãos dadas”, encontram-se interligadas, uma vez que não existe ética se não houver moral e vice-versa. Quer isto dizer que a ética é nada mais nada menos que um comportamento moral de cada ser humano.
3. Quando ouvimos falar deste vocábulo da “sustentabilidade”, pensamos de imediato em “formas ecológicas”, “equilíbrio entre os recursos que detemos e os que não necessitamos de adquirir” e uma necessidade imperiosa de “economia” na sua plenitude.
4. Gerir é sem dúvida o mais difícil de operar. A palavra “gerir” abarca muitas áreas do saber, desde logo, “gerir pessoas”; “gerir uma Organização” ou até mesmo, um “núcleo da própria Organização”. Gerir, é no fundo, assumir um controlo de algo e que, apesar de existir na atualidade várias ferramentas didáticas à disposição de cada gestor, o certo, é que na maior parte das vezes, torna-se ineficaz.
5. Gerir com ética é a cereja no topo do bolo. A maior parte das vezes o que acontece é que algumas decisões são tomadas colocando a ética de lado, colidindo com conflitos de interesse.
6. É uma organização que sabe, com bastante sabedoria, utilizar o que possui ao seu dispor, adotando medidas sustentáveis dentro da própria Instituição.
7. Na minha opinião, uma organização eticamente responsável seria aquela que

poderia repensar todas as suas decisões passadas e futuras, tendo em conta o benefício de todos os colaboradores.

8. Consiste em identificar as dificuldades que um colaborador ou grupo de colaboradores apresentam e com eles trabalharem as mesmas, mediante a realização de formações e/ou palestras dentro ou fora da Instituição.
9. O Departamento de Gestão de Recursos Humanos assume um papel fulcral. Por vezes, as Intuições não apostam numa boa política de Recursos Humanos e deparam-se com colaboradores desmotivados, em virtude da inércia de progressão de carreira e falta de formação.
10. Efetivamente existe um Departamento de Recursos Humanos na Instituição em que laboro; porém, o mesmo é somente utilizado para processamento de salários.
11. A Gestão de Recursos Humanos tem a obrigação de atuar com base na ética para que, com isso, consiga o poder que este departamento pode ter na Instituição.
12. Sim, existe. Desconheço a data de implementação.
13. Já tive oportunidade de o ler aquando da altura da minha contratação por parte da Instituição.
14. Não, nunca senti essa necessidade.
15. A responsabilidade social está cada vez mais em voga nas Instituições. Aliás, é através dela que as empresas pensam e repensam as suas posturas, comportamentos e condutas sociais.
16. No presente momento, desconheço que haja algumas políticas de sustentabilidade.
17. Não.
18. Não.
19. Não

## Entrevistado 9

Feminino

Mais de 50 anos

Mais de 20 anos de serviço

Ensino secundário

1. Ética tem a ver com o respeitar todas as normas definidas tanto no trabalho e também a nível pessoal.
2. Elas cruzam-se uma na outra.
3. Para mim, a sustentabilidade é poupar os recursos naturais.
4. Gerir.... Gerir por exemplo na minha casa é um coisa, aqui no trabalho é complicado, gerir é organizar, não sei....
5. Para mim é muito importante, mas é difícil explicar.
6. É uma organização que poupa os recursos naturais e que faça valer as normas nos gastos dos materiais.
7. Não sei.
8. Gerir pessoas é organizar os postos de trabalho, verificar se cumprem as normas e ver se o trabalho que é imposto é realizado; e também gerir os conflitos, isso é o mais difícil...
9. Acho importante embora na minha instituição de trabalho seja nula
10. Sempre teve.
11. Sim.
12. Sim, mas não sei desde quando.
13. Eu não... só para as formações.
14. Não.
15. É denunciar as injustiças e fazer cumprir; e também pessoalmente termos a nossa responsabilidade social.
16. Não.
17. Não.

18. Não.

19. Não.

## Entrevistado 10

Feminino

Idade entre 35 e 50 anos

Entre 10 e 20 anos de serviço

Licenciatura

1. Para mim, a ética são princípios morais.
2. Para mim ,estão interligadas e não há grandes diferenças.
3. Isso para mim é um tema que esta na moda.
4. Gerir é ter capacidade de resolução.
5. É muito importante.
6. Para mim, é uma organização que consegue observar o que se passa em seu redor e que tem a capacidade de se adaptar.
7. É uma organização com princípios e valores estabelecidos.
8. É ser capaz de avaliar a capacidade das pessoas.
9. Não tenho opinião formada.
10. Sim, mas há pouco tempo.
11. Penso que para ter poder não; mas sim, ser relevante
12. Existe, mas não sei há quanto tempo está implementado.
13. Não.
14. Não.
15. Responsabilidade... se vivemos em sociedade e perante isso somos responsáveis pelo meio em que vivemos, acho que é isso.
16. Não sei.
17. Não.
18. Não.
19. Não.

