

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A ÉTICA NO RECRUTAMENTO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS NO
PROCESSO**

SARA FILIPA LOURENÇO GUERREIRO

OUTUBRO -2019

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A ÉTICA NO RECRUTAMENTO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS NO
PROCESSO

SARA FILIPA LOURENÇO GUERREIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO – 2019

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os dilemas dos profissionais de gestão de recursos humanos no processo de recrutamento, procurando responder às seguintes questões: i) Quais são as práticas éticas e antiéticas identificadas no processo de recrutamento? ii) Como é possível contrariar as práticas antiéticas no processo de recrutamento?

Para atingir o objetivo definido, teve-se por base a utilização da metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semi-diretivas a colaboradores do departamento de recursos humanos de oito empresas nas áreas da consultoria, restauração e outros setores.

Conclui-se que a ética assume um papel cada vez mais relevante no processo de recrutamento. Ficou clara a importância do código de ética como instrumento regulador do comportamento dos recrutadores no processo de modo a promover a implementação de práticas éticas, tais como: o acompanhamento do candidato, a definição clara de critérios e transparência, a utilização de métodos de recrutamento adequados e o *feedback* no final. No entanto, verifica-se que algumas empresas não possuem instrumentos de orientação de comportamentos éticos, apesar de reconhecerem a sua importância, tornando-se mais vulneráveis à ocorrência de práticas antiéticas no decorrer do processo, designadamente: a ausência de *feedback*, a não definição clara de critérios, a falta de transparência, a utilização de métodos de recrutamento desadequados e a discriminação.

Palavras-chave: Recrutamento, Ética, Práticas no processo de recrutamento, Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

The main goal of this master thesis is to identify and analyze the dilemmas of the human resource management professionals on the recruitment process, sought to answer the following questions: i) What are the ethical and unethical practices that are identified on the recruitment process? ii) How is it possible to tackle the unethical practices on the recruitment process?

In order to reach the defined goal, we use a qualitative methodology by doing eight semi directive interviews to human resource department workers of eight different companies, namely, consulting firms, catering firms and firms of other areas of economic activity.

The conclusion is that ethics is assuming a more relevant role on the recruitment process. The Code of Ethics is an important tool to the recruiter's behavior regulation in order to promote the implementation of ethical practices, such as: the follow-up of the candidate, the clear definition of criteria and transparency, the use of adequate recruitment methods and the feedback at the end. However, it is possible to see that some companies do not have ethical behavior guiding tools, although they recognize that this tools should be important, becoming more vulnerable to the existence of unethical practices throughout the process, namely: lack of *feedback*, the unclear definition of criteria, the lack of transparency, the use of inadequate recruitment methods and discrimination.

Keywords: Recruitment, Ethic, Recruitment process practices, Human Resource Management.

Agradecimentos

Com a finalização desta investigação, encerro mais um ciclo importante na minha vida pessoal e académica. Este percurso apenas foi possível de se concretizar por ter pessoas do meu lado que sempre me apoiaram, acreditaram em mim e nas minhas capacidades e motivaram-me a chegar mais longe e a ultrapassar momentos difíceis e desafiantes.

Começo por agradecer à professora Doutora Rita Martins de Sousa por ter aceitado percorrer este desafio comigo, pela sua disponibilidade, pelo seu apoio e pela sua compreensão ao longo do projeto. Sem o seu rigor e profissionalismo esta investigação não se teria concretizado de igual forma.

Quero ainda agradecer a disponibilidade de todas as empresas e respetivos colaboradores por terem aceitado participar nesta investigação e tornarem possível a sua realização.

Agradecer às minhas colegas Raquel Araújo e Catarina Rodrigues que me acompanharam diretamente nesta jornada. Pelas reuniões, pelos medos partilhados e pela ajuda ao longo desta investigação, o meu sincero obrigado.

Aos meus pais e ao Tiago, pelo apoio constante, motivação, inspiração diária e pelas palavras de encorajamento que me fizeram acreditar para que esta investigação se concretizasse.

Quero também agradecer a todos os meus amigos, colegas de trabalho e família. Cada um de vós teve um papel diferente neste desafio. Obrigada pela preocupação, pela motivação, pela flexibilidade para conseguir chegar a tempo às reuniões após o trabalho, pela simpatia e pela disponibilidade.

Por fim, gostaria de dedicar esta investigação aos meus avós, Ema e Lourenço. Apesar de todos os momentos passados difíceis e de maior fragilidade, sempre me apoiaram para conseguir chegar mais longe e ultrapassar todos os desafios existentes. Obrigada por acreditarem em mim.

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupéry

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	2
1. Ética empresarial e responsabilidade social	2
2. Ética e recrutamento	4
2.1. Práticas éticas e antiéticas nos tipos e métodos de recrutamento	5
2.2. Estratégias para contrariar práticas antiéticas no processo de recrutamento... ..	10
Capítulo II - Método.....	12
1. Orientações metodológicas.....	12
2. Caracterização dos participantes	15
3. Apresentação e discussão de resultados	17
Capítulo III – Considerações finais	26
Capítulo IV – Limitações e sugestões para estudos futuros	31
Referências bibliográficas	32
ANEXOS.....	36
Anexo I – Guião de Entrevista	36
Anexo II – Excertos dos participantes	37

Introdução

Este trabalho, realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, resulta de um projeto global de análise do papel da ética numa das áreas centrais da gestão de recursos humanos: o recrutamento.

A ética tem-se tornado uma dimensão essencial no contexto empresarial e em particular na área de gestão de recursos humanos, sendo cada vez mais a variável chave para que uma empresa se mantenha competitiva e em vantagem face à sua concorrência (Murage, Sang e Ngure, 2018).

Não existem muitos trabalhos que tenham como objeto de estudo a relação entre a ética e o processo de recrutamento desenvolvido em contexto empresarial, conforme indicado por Murage et al (2018), sendo assim ainda um campo de investigação pouco explorado.

Investigar a relação entre ética e processo de recrutamento torna-se pertinente porque existem atualmente práticas aplicadas neste processo que têm consequências negativas, quer na reputação da organização, quer nos candidatos. Essas consequências incluem um sentimento de injustiça face ao processo por parte dos candidatos, o que os leva a não recomendar a organização a outras pessoas. Além disso, os próprios recrutadores podem sentir dilemas morais ao agirem contra os seus princípios éticos (Araneda, Moraga e Aravena, 2017).

Se o departamento de recursos humanos tiver sempre presente uma dimensão ética, irá desenvolver um processo de recrutamento no qual se têm em consideração variáveis importantes tais como: o mérito, as competências e a adequação dos candidatos às vagas existentes (Murage et al, 2018).

Assim, sendo a ética uma dimensão essencial no processo de recrutamento, é fundamental investigar esta temática com o objetivo geral de identificar e analisar os dilemas dos profissionais de gestão de recursos humanos no processo de recrutamento através da resposta às seguintes questões: i) Quais são as práticas éticas e antiéticas identificadas no processo de recrutamento? ii) Como é possível contrariar as práticas antiéticas no processo de recrutamento?

Para dar resposta a estas questões, recorre-se à metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semi-diretivas a oito colaboradores do departamento de

recursos humanos de algumas empresas nas áreas da consultoria, da restauração e de outros setores não identificados por compromisso de anonimato.

Depois desta introdução encontra-se o enquadramento teórico onde são definidos e analisados alguns conceitos como a ética, a responsabilidade social, assim como o recrutamento e seleção. A distinção entre práticas éticas e antiéticas e estratégias para contrariar práticas antiéticas existentes no processo são outras das dimensões passíveis de ser encontradas no enquadramento teórico. Segue-se a explicitação da metodologia utilizada, caracterização dos participantes e apresentação e discussão dos resultados obtidos, finalizando-se o presente trabalho com as principais conclusões e identificação das limitações à investigação e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo I - Enquadramento teórico

1. Ética empresarial e responsabilidade social

A origem da palavra ética deriva do grego *ethos*, que significa hábito ou costume. Na filosofia é o domínio que permite distinguir as ações humanas em boas ou más. A ética é um modo de regular os comportamentos humanos com base na partilha de valores, de modo a atribuir significado e sentido às suas decisões e ações (Carapeto e Fonseca, 2012).

A ética empresarial consiste numa maneira de abranger os campos interdisciplinares que pertencem ao mundo organizacional. Aplica-se a questões sobre como os indivíduos num contexto empresarial se comportam ou quais os princípios a que recorrem quando são confrontados com dilemas morais no local de trabalho. Também se pode definir como sendo o conjunto apropriado de normas a ser seguido pelas empresas e mercados (Norman, 2013).

Salehi, Saeidinia e Aghaei (2012) acrescentam que a ética empresarial consiste num conjunto de normas que permitem minimizar os danos humanos e ambientais, ao mesmo tempo que se tenta atingir um benefício económico que enriqueça o sistema no qual a empresa se insere, sendo justo em todos os negócios com os *stakeholders* e corrigindo os maus hábitos que existem nas empresas.

Ao corrigir os maus hábitos, as empresas melhoram a imagem que apresentam ao público. Dando bons exemplos e sendo um modelo ético a seguir, as empresas promovem responsabilidade social e estabelecem um conjunto de princípios éticos como a justiça e a responsabilidade (Batten, Loncarski e Szilagyi, 2018).

O conceito de responsabilidade social é um conceito que tem vindo a ganhar importância no contexto empresarial. O documento RSO Matrix (s/d) define-a como sendo um contributo voluntário que pretende alcançar um desenvolvimento sustentável. Ocorre quando as organizações querem desempenhar a sua atividade e, ao mesmo tempo, contribuir para a equidade na sociedade.

A responsabilidade social de uma empresa tem uma vertente económica, social e legal e diz respeito a todos os *stakeholders*, desde gestores, clientes, fornecedores, a organizações não governamentais. A empresa tem de ser produtiva, eficaz a nível financeiro, agir de acordo com a lei, mas também inserir-se de forma responsável na sociedade (Carroll, 1999; Marasová e Vallusová, 2010).

Para gerir os *stakeholders* de uma empresa e entender o porquê da importância da sua gestão, existe a teoria dos *stakeholders*. É uma teoria que sugere comportamentos e valores morais nas empresas para tratar os seus *stakeholders*, pois estes quando são bem tratados tendem a tratar bem a empresa e a agir de acordo com os interesses desta (Harrison, Freeman e Abreu, 2015).

A nível económico, a responsabilidade social da empresa simboliza que o seu negócio deve ter um impacto positivo no desenvolvimento económico da sociedade. Assim sendo, a empresa deve conseguir um rendimento positivo com os seus recursos, garantindo também que existe transparência na sua atividade (Marasová e Vallusová, 2010).

Na área ambiental, Marasová e Valussová (2010) indicam que a empresa deve proteger o meio ambiente devido à atual escassez de recursos naturais. Como tal, deve ter campanhas de proteção ambiental e deve sensibilizar os seus colaboradores nesse sentido.

A nível social, a empresa deve respeitar cada indivíduo como um ser individual, seja este um cliente ou um empregado. Para tal, deve tentar impactar, nomeadamente, na questão de igualdade de género e na remuneração equitativa para os mesmos cargos (Marasová e Vallusová, 2010).

Na vertente ética da responsabilidade social, Marasová e Valussová (2010) indicam que a empresa deve aplicar princípios éticos e morais nas suas diferentes áreas de negócio, principalmente na gestão de recursos humanos, incluindo o processo de recrutamento.

É devido à responsabilidade social que as empresas têm mais sucesso no seu processo de recrutamento (Greening e Turban, 2000). Os autores concluíram que as empresas com responsabilidade social têm mais sucesso a atrair potenciais candidatos do que as empresas que não apresentam esses indícios. Para além dessa atração, os autores indicam que os candidatos procuram entrevistas com estas empresas e têm tendência a aceitar mais rapidamente um cargo nas mesmas. Isto decorre da imagem que é apresentada e difundida. Referem ainda que se a empresa tiver uma imagem valorizada no mercado e for única ou dificilmente imitada pela concorrência direta, para além de ser visível a sua responsabilidade social, o processo de recrutamento terá mais sucesso.

2. Ética e recrutamento

Laissonne, Augusto e Matimbiri (2017) indicam que a ética, para além de ter influência nos costumes culturais e sociais, também se refere ao perfil e à forma de vida que o Homem tem. Assim sendo, a ética divide-se em duas secções, nomeadamente a coletiva e a individual, sendo essas divisões limitadas pelo carácter e pelos costumes do indivíduo.

Existe uma associação entre o conceito de recrutamento e o conceito de seleção (Adebola e Banjo, 2017). No entanto, o conceito de recrutamento, segundo Koch, Gerber e de Klerk (2018), é visto como uma parte essencial da gestão de talentos nas empresas, sendo definido como um processo de procura e de estímulo dos melhores talentos para que se candidatem às ofertas de emprego, sendo este processo o foco do presente trabalho. Já o conceito de seleção, de acordo com Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008) é o processo a partir do qual são escolhidas as pessoas mais competentes para uma determinada função, ocorrendo após o processo de recrutamento.

Muscalu (2015) indica que as empresas, ao realizarem o processo de recrutamento, têm como principal objetivo atrair um número suficiente de candidatos que satisfaçam as necessidades de uma ou mais vagas, sendo depois selecionados os melhores entre todos os candidatos. Gandhi (2016) acrescenta que um processo de recrutamento é dividido em quatro fases, nomeadamente a análise do trabalho, a procura de candidatos e a seleção e a oferta do trabalho.

Stanujkic, Djordjevic e Karabasevic (2015) definem a análise do trabalho como sendo um processo de definição das características que o mesmo exige, de modo a que seja possível determinar quais as competências procuradas. Esta primeira fase, denominada de análise do trabalho, consiste numa etapa onde é necessário descrever o trabalho com um título, o papel e as responsabilidades fundamentais, bem como as qualificações, as condições de trabalho e o salário (Gandhi, 2016).

A fase de procura de candidatos, de acordo com Gandhi (2016), consiste na procura de talentos com recurso a técnicas proactivas de recrutamento.

A fase de seleção consiste na escolha dos candidatos que mais se adequam à vaga. Selecionam-se os candidatos que tiverem mais qualificações, competências, experiência e *soft skills*. Nesta fase, é costume começar-se por uma entrevista preliminar, seguindo-se a aplicação de alguns testes e ainda uma entrevista técnica. É também possível que se peçam referências ou ainda que se valide o histórico laboral do candidato. Se for bem-sucedido, o candidato é contactado novamente e passa a fazer parte da organização (Gandhi, 2016).

A fase da oferta de trabalho é a última fase que Gandhi (2016) apresenta. Esta consiste na entrega dos detalhes sobre a profissão que o candidato irá desempenhar, nomeadamente a sua data de início, o cargo que irá ter e a localização.

Sublinhe-se que a ética desempenha um papel muito importante no recrutamento, na medida em que é necessário garantir que os candidatos são avaliados com equidade e justiça e com base no seu mérito, assim como nas suas habilitações para os cargos disponíveis (Murage et al, 2018).

2.1. Práticas éticas e antiéticas nos tipos e métodos de recrutamento

Existem vários tipos e métodos de recrutamento. Para o recrutamento interno, que Satake, Junior, Reis, Batista, Godinho e Lima (2011) definem como sendo uma procura de candidatos que já se encontram a trabalhar na organização e que são recolocados noutras funções dentro da empresa, existem métodos como transferências, promoções ou rotação de trabalho (Muscalu, 2015). Este tipo de recrutamento, segundo Santoro (2017), é crucial para a competitividade do mercado de trabalho atual, uma vez que permite reter as pessoas mais talentosas na empresa.

A nível de recrutamento externo, este consiste numa seleção de candidatos que não pertencem à empresa (Satake et al, 2011). Para este tipo de recrutamento, existem

métodos tais como: as redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, o Facebook ou o Twitter; colocar anúncios de trabalho nos *websites* das empresas (Koch et al, 2018).

Apesar da distinção entre ambos os tipos de recrutamento, dificilmente as empresas utilizam apenas um destes tipos, pois existe uma relação de complementaridade entre si. Quando ocorre um processo de recrutamento interno, poderá existir a necessidade de preencher a vaga em aberto, podendo-se recorrer novamente a um processo de recrutamento interno ou externo (Santoro, 2017).

Independentemente do tipo de recrutamento, as empresas têm tido cada vez mais dificuldades em garantir princípios éticos no seu processo de recrutamento (Melo, Reis, Teixeira, Vieira e Lima, 2012). Dietz e Kleinlogel (2015) indicam que as práticas antiéticas são comportamentos que vão contra os princípios morais, como o suborno, mentir a colegas e discriminação, sendo referido por Ryan (2006) que uma das práticas antiéticas existentes no recrutamento ocorre aquando da publicação de anúncios sobre vagas disponíveis, pois a informação relevante face às vagas pode ser ocultada. Melo et al (2012) refere ainda que estas práticas podem ocorrer por motivos como ausência de critérios ou falta de ferramentas adequadas.

Ao nível do recrutamento externo, uma prática de recrutamento antiética ocorre quando os profissionais de gestão de recursos humanos validam o historial de um candidato a partir das suas redes sociais, fazendo com que exista a possibilidade de enviesamento das suas opiniões e discriminação face ao mesmo (Parez, Silva, Harvey e Bosco, 2013).

A discriminação com base no género, idade, etnia ou proximidade com a chefia é apontada por Chidi, Ogunyomi e Badejo (2012) como sendo uma prática antiética de recrutamento. Esta leva à desigualdade de oportunidades para os candidatos no mercado de trabalho e é um fenómeno que ocorre com alguma frequência (Krnitcyna e Menshykova, 2015). Podem existir também limitações que, apesar de não serem ilegais, são eticamente incorretas, nomeadamente filtrar candidatos mais velhos e que não correspondam a um determinado perfil ao limitar a idade no anúncio da vaga, ou invadir a privacidade dos candidatos (Ryan, 2006).

Segundo Zhang (2014), estas informações podem ser encontradas nas redes sociais, que têm vindo a ganhar importância no processo de recrutamento. Alguns recrutadores adicionam candidatos às suas redes sociais, de modo a terem acesso a

informações que só estariam disponíveis caso o candidato se encontrasse na sua rede de contactos. Ryan (2006) complementa que o recrutamento de pessoas já conhecidas e pertencentes à rede pessoal de quem está responsável pelo processo é também encarado como uma prática antiética. Um exemplo de uma rede social é o LinkedIn, sendo possível expor informação pessoal e profissional, tornando-se num meio adicional para os profissionais de gestão de recursos humanos realizarem a sua pesquisa, independentemente de o candidato querer ou não partilhar o seu perfil (Parez et al, 2013).

No entanto, existem mais redes sociais do que o LinkedIn para este propósito. Shih (2009), para além de identificar o LinkedIn, identifica também as plataformas Doostang, Ryze e Facebook. Acerca do Doostang e do Ryze, Shih (2009) categoriza-os como plataformas dedicadas exclusivamente ao recrutamento, sendo redes sociais mais viradas para o lado profissional, à semelhança do LinkedIn.

Por outro lado, o Facebook iniciou-se como sendo uma rede social sem qualquer objetivo profissional, mas tem vindo a ganhar esse estatuto ao longo do tempo. As plataformas de trabalho como o LinkedIn, o Doostang e o Ryze são boas para quem procura ativamente um novo trabalho. No entanto, os recrutadores conseguem melhores resultados em plataformas como o Facebook quando procuram abordar pessoas que não estão em procura ativa. Um exemplo prático disso é o Starbucks e a sua política de contratação quando abrem uma nova loja. Ao utilizar as publicidades no Facebook, estão a limitar a sua pesquisa à área onde abriu a nova loja, permitindo que as pessoas mais próximas da zona se candidatem (Shih, 2009).

Havendo legislação que protege as informações que um candidato disponibiliza nas redes sociais, um recrutador não se pode basear nas mesmas para decidir se um candidato é ou não afastado de um processo de recrutamento. Se assim for, a empresa para a qual trabalha pode ser sujeita a processos legais (Zhang, 2014). Um exemplo de um processo legal neste âmbito é apontado por Vroman, Stulz, Hart e Stulz (2016), sendo este o caso de Gaskell contra a Universidade de Kentucky. Esta universidade queria recrutar um novo diretor para o seu observatório, e o Dr. Martin Gaskell candidatou-se para a vaga. Aquando da entrevista, o diretor do departamento de Física e Astronomia referiu explicitamente que procurou as crenças religiosas do candidato nas redes sociais e que estas eram inaceitáveis, pois iam contra a teoria da evolução.

Quando terminou o processo de recrutamento, foi selecionado um candidato que acreditava na evolução, o que levou Gaskell a processar a universidade, afirmando que foi excluído devido às suas crenças religiosas. Inclusive, no processo de investigação, foi descoberta uma sequência de *e-mails* entre o presidente do departamento e um colaborador do mesmo, onde eram discutidas as crenças religiosas de Gaskell, bem como as suas ideologias contra a evolução, sendo referido que estas não eram uma boa característica.

O assédio sexual no recrutamento é outra das práticas antiéticas que a Comissão da Igualdade e dos Direitos Humanos (2018) refere, evidenciando que as empresas devem proteger os trabalhadores e os candidatos deste comportamento. Esta Comissão refere o assédio sexual como sendo um comportamento indesejado, cujo efeito cria um ambiente intimidante para a vítima. Desde promessas feitas em troca de favores sexuais, comentários à imagem da pessoa ou fotografias explícitas, o assédio sexual pode revelar-se de várias formas, cabendo à vítima ter o comportamento apropriado nestas circunstâncias e denunciar, algo que a Comissão da Igualdade e dos Direitos Humanos (2018) indica que não acontece. Num testemunho real, uma candidata disse que um recrutador lhe garantiu que teria o trabalho se fizesse o que lhe era pedido. Apesar de não o fazer, acabou por não denunciar a situação.

O International Labour Office (2017) indica que outra prática antiética é o estereótipo associado às mulheres para algumas vagas de trabalho. Se uma vaga for direcionada para homens ou se a descrição da mesma não evidenciar que o género não importa para a vaga em questão, as mulheres não se candidatam ou, no caso de se candidatarem, sentem que não conseguirão ser colocadas. Os exemplos desta prática são subtis e podem passar facilmente despercebidos, mas existem palavras que são associadas como descritivas do género masculino e outras do género feminino. O International Labour Office (2017) dá exemplos de palavras mais masculinas como ativo, ambicioso, dominante ou confiante, mas também dá exemplos de palavras mais femininas como cooperativa, responsável ou de confiança.

A ausência de *feedback* por parte dos recrutadores no decorrer do processo de recrutamento é também considerada uma prática antiética, sendo que muitas vezes as empresas acabam por não informar os candidatos dos motivos pelos quais não ficaram colocados (Thielsch, Traumer e Pytlik, 2012).

Apesar da existência de processos de recrutamento regidos por práticas antiéticas, uma empresa deve disponibilizar processos de recrutamento que assentem em princípios éticos para obter bons resultados (Melo et al, 2012). Segundo Gommans e Musumbu (2014), uma prática de recrutamento ética defende os valores éticos e morais do profissional no desempenho da sua profissão. Para os profissionais de gestão de recursos humanos garantirem que o processo de recrutamento é ético e respeita a cultura organizacional onde se insere, Hassan (2007) identifica como valores fundamentais que estes profissionais devem ter a abertura e o humanismo. A abertura consiste na receptividade a novas ideias, *feedback* e críticas e o humanismo consiste em tratar as pessoas com sensibilidade. Becker (1998) identifica o valor da integridade, que consiste em colocar em prática o que é verbalizado, independentemente de pressões sociais ou emocionais, mantendo sempre as mesmas convicções. Dahlgard-Park (2012) acrescenta ainda como valores *core* para os profissionais de gestão de recursos humanos o respeito, a lealdade, a justiça, a honestidade e a confiança, que é um pré-requisito para a comunicação e para o diálogo, para além de permitir a construção de competências, relações interpessoais e culturas cooperativas.

Para se ser um profissional correto em termos éticos, existem alguns comportamentos éticos a ter em consideração. Deve-se ter sempre em conta quais são os direitos e deveres que se possuem na organização onde se está a atuar, em qualquer relação estabelecida, assim como incentivar a autonomia, a criatividade, a proatividade e o protagonismo. Ter sentido de oportunidade também é essencial para se ser correto eticamente, na medida em que é necessário entender quando pedir ajuda ou ajudar. Deve-se ainda zelar pelas normas de qualidade do serviço prestado, desde o produto até ao atendimento do cliente, assim como respeitar o sigilo da instituição, bem como a imagem da organização e da profissão desempenhada (Barbosa, Queiroz e Alves, 2011).

Existem diversas práticas éticas que se devem ter em consideração aquando da realização de um processo de recrutamento. Quando se inicia o processo, este deve ser direcionado ao maior número de pessoas possível, impossibilitando assim que a vaga só se saiba para os contactos mais próximos do recrutador. A transparência no processo de recrutamento é também importante. Independentemente de o candidato ser ou não conhecido do recrutador, deve sempre existir mais do que uma pessoa a gerir o processo de modo a existir o máximo de equidade entre todos os candidatos (Tordoff, 2017).

Outra prática ética a ter em consideração é o *feedback* no decorrer ou no final do processo. Segundo Massi, Silva, Lima e Machado (2018), o *feedback* é a informação que é dada aos candidatos quando estes não são aprovados para a vaga, devendo ser indicado quais os seus pontos fortes e fracos de modo a que os possam fortalecer num próximo processo.

2.2. Estratégias para contrariar práticas antiéticas no processo de recrutamento

De modo a contrariar as práticas antiéticas que existem no processo de recrutamento, é necessário definir algumas estratégias que incidam diretamente sobre a raiz do problema. Sendo os recrutadores os responsáveis pelo processo de recrutamento e tendo estes o poder de o tornar ético ou não, as organizações devem produzir um código de ética e definir políticas de denúncia, de modo a que os recrutadores possam interiorizar os princípios éticos e morais da organização na qual se inserem (Chidi et al, 2012).

Algumas empresas têm vindo a optar por desenvolver o seu próprio código de ética. Este código consiste num conjunto de regras pelas quais é possível controlar o comportamento dos profissionais que operam na empresa, mantendo a sua coesão e agindo em conformidade com um sentido de ética partilhado (Carapeto e Fonseca, 2012).

Andrade, Hamza e Xara-Brasil (2016) acrescentam que o código de ética define o padrão comportamental que é exigido aos colaboradores de uma organização independentemente do seu cargo, influenciando a empresa nas suas interações com a comunidade e, conseqüentemente, a sua reputação e desempenho no mercado.

O código de ética pode ter uma vertente judicial, na medida em que se os profissionais que trabalham sob este código não o cumprirem, sofrem penalizações ao nível disciplinar, diminuindo a probabilidade de existência de problemas do foro ético na empresa. Existe também uma vertente social associada a este código de ética, na medida em que os trabalhadores se identificam com uma cultura comum e refletem a vertente ética da sua profissão para a sociedade, levando a que exista uma maior confiança na sua profissão (Carapeto e Fonseca, 2012).

Barbosa et al (2011) acrescentam que independentemente dos princípios éticos que as empresas possuam, já existem alguns que são gerais e que definem os limites de

qualquer profissão, na medida em que permitem estabelecer regras nas relações interpessoais.

A confiabilidade é um desses princípios éticos. Deve-se manter o segredo sobre informação sigilosa que surja no decorrer da profissão desempenhada, sendo apenas exposta por motivos de força maior, como motivos legais (Barbosa et al, 2011). Agir de maneira correta enquanto se exerce uma atividade profissional, de modo a prestigiar a mesma, é outro princípio a ter em consideração, assim como manter lealdade aos colegas de profissão, respeitando-os e tendo consideração pelos mesmos. No entanto, caso um dos colegas não cumpra com os princípios éticos ou seja incorreto, deve ser denunciado. É também referido, de acordo com Barbosa et al (2011), que defender o interesse público, não utilizando a profissão para benefício próprio são princípios que qualquer profissão deve seguir.

Quando se desenvolve um código de ética, este deve ser divulgado junto de todas as partes interessadas (RSO Matrix, s/d). Esta divulgação é baseada na justiça para os colaboradores, que merecem conhecer o código de ética da empresa onde colaboram, no intervalo temporal em que o código é distribuído, para que não atuem de forma contrária ao que está regulamentado como ético no código e responsabilidade, pois cada colaborador necessita de ter acesso ao código e ter conhecimento do mesmo para que possa ser punido em caso de incumprimento. Uma das maneiras existentes de realizar essa divulgação é através da Internet, para que este esteja acessível não só aos colaboradores, mas também ao público, bem como manter um canal aberto para eventuais dúvidas que o código possa suscitar (Schwartz, 2002). Após a sua divulgação, devem ser implementados sistemas que permitam validar a correta aplicação do código de ética na empresa, através de inquéritos, auditorias ou reclamações (RSO Matrix, s/d).

Temos o exemplo do Código de Ética e de Conduta da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A (2018), onde as comissões de ética são os organismos responsáveis por garantir que o código ético de uma empresa é implementado e seguido por todos os trabalhadores. Nunes (2013) refere ainda que consistem numa estrutura cujo objetivo é o de reunir pessoas que discutem os aspetos éticos de assuntos concretos. Permitem também, de acordo com o Código de Ética e de Conduta da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A (2018), combater práticas antiéticas existentes na organização, lidando com

denúncias feitas pelos colaboradores. Este processo é tratado sem retaliações diretas para quem faz as denúncias, sendo garantida total confidencialidade.

O documento RSO Matrix (s/d) indica que, para que um processo de recrutamento não seja discriminatório e seja transparente, deve-se começar por divulgar atempadamente os critérios de recrutamento e todas as informações relevantes sobre a vaga, garantindo sempre que existe um total respeito pelos direitos de personalidade de cada candidato, sendo estes direitos definidos por Silva (2016) como o direito inerente à pessoa humana face às suas características físicas, mentais e morais.

O International Labour Office (2017) aponta algumas formas de combater o estereótipo existente face às mulheres que se faz sentir no processo de recrutamento. Em primeiro lugar, a linguagem. É necessário ter atenção quando se escreve a descrição de uma vaga e não utilizar palavras que evidenciem que é uma vaga destinada ao género masculino ou feminino. É também sugerido que uma das formas de combater esta prática antiética é a criação de painéis de recrutamento que envolvam um número igual de candidatos do género masculino e feminino, de forma a diminuir a probabilidade de seleccionar um número superior de candidatos de um género ou de outro.

Por fim, Thielsch et al (2012) sugere que um dos processos de combater a falta de *feedback* aos candidatos é a criação de respostas automáticas aquando do envio da sua documentação, para que saibam que esta foi entregue, sendo importante também dar *feedback* aos candidatos na fase final para que estes saibam as razões que justificam não terem ficado com a vaga.

Todas estas estratégias são necessárias de modo a garantirem que todos os candidatos são tratados com equidade, respeito e existe confidencialidade em todo o processo que os envolvem, garantindo-se um processo de recrutamento ético (International Labour Office, 2017).

Capítulo II - Método

1. Orientações metodológicas

Após a análise da literatura, conclui-se que a relação entre ética e recrutamento ainda é um campo de investigação pouco desenvolvido. Assim, como se pretende identificar e analisar os dilemas dos profissionais de gestão de recursos humanos no processo de recrutamento, é pertinente recorrer à metodologia qualitativa com a

finalidade de responder às seguintes questões: i) Quais são as práticas éticas e antiéticas identificadas no processo de recrutamento? ii) Como é possível contrariar as práticas antiéticas no processo de recrutamento?

A escolha da metodologia qualitativa torna-se pertinente pois a partir do ponto de vista do investigador, é possível ter uma melhor compreensão dos comportamentos dos indivíduos estudados, permitindo a recolha de dados a partir de um contacto mais próximo do seu meio ambiente (Bogdan e Biklen, 1994).

Além disso, realiza-se no ambiente onde os sujeitos em estudo se encontram. Sendo o investigador o elemento central deste procedimento, deve conhecer as representações que os indivíduos atribuem à sua realidade, como as interações entre estes, de modo a compreender os fenómenos que estuda (Oliveira, 2006).

No presente estudo, o instrumento de investigação utilizado para obter a informação necessária foi a realização de entrevistas, garantindo-se sempre o anonimato dos participantes. Bravo, García, Hernández e Ruiz (2013) definem o conceito de entrevista como sendo um instrumento que permite estabelecer uma conversa com uma finalidade maior do que apenas conversar.

No total, realizaram-se oito entrevistas a diferentes empresas com o objetivo de identificar e analisar as práticas no processo de recrutamento e identificar estratégias para contrariar as práticas antiéticas, tendo sido escolhido um colaborador do departamento de recursos humanos de cada empresa para responder às questões. Os tipos de entrevistas realizadas seguiram uma estrutura semi-diretiva. Amado e Ferreira (2013) definem este tipo de entrevista como sendo um instrumento que permite abertura entre o participante e o participante, sendo utilizada quando se quer aprofundar um determinado assunto, podendo ocorrer, ao longo da entrevista, a introdução de novas perguntas ou reformulação de outras, de forma a captar todos os dados de que se necessita.

Contudo, esta técnica possui algumas limitações, uma vez que requer uma boa preparação por parte do participante, bem como a elaboração de um guião, além de que a recolha de dados e o seu tratamento requerem bastante tempo disponível por parte do participante (Amado e Ferreira, 2013).

Para Amado e Ferreira (2013), o guião de entrevista deve ser elaborado previamente e é um instrumento que ajuda o participante a orientar-se na realização da

entrevista, permitindo uma maior fluidez. Este é composto por questões previamente definidas dentro da temática que o investigador procura aprofundar e deve de estar estruturado em blocos temáticos, aos quais correspondem os objetivos específicos e as questões a realizar (Amado e Ferreira, 2013). O guião de entrevista que foi utilizado encontra-se dividido em seis blocos: A- Legitimação da Entrevista; B- Caracterização da organização; C- Caracterização do participante; D- Recrutamento e ética; E- Instrumentos orientadores de comportamentos éticos; F- Finalização da entrevista (Anexo 1).

Após a realização das oito entrevistas semi-diretivas, cinco presenciais e com uma duração média de trinta e cinco minutos e três via *e-mail*, procedeu-se à transcrição das mesmas. De acordo com Bogdan e Biklen (1994), as transcrições são os dados principais em muitos estudos que recorrem à realização de entrevistas, sendo que a elaboração de um cabeçalho no princípio de cada transcrição de entrevista ajuda na organização e recuperação dos dados necessários.

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo através do *software MAXQDA8*. Bardin (2016) define o conceito de análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de análise que, ao utilizar procedimentos sistémicos, consegue descrever o conteúdo de documentos. As análises de conteúdo realizam-se quando se pretende inferir, ou deduzir logicamente sobre determinados conhecimentos obtidos, sendo possível definir categorias e indicadores que os dividam.

Como podemos verificar na Tabela 1, foram criadas três categorias: Recrutamento e Seleção; Recrutamento e Ética; Instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização, com a associação de duas subcategorias a cada uma.

Tabela 1 - Categorias e subcategorias de análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Subcategorias
Recrutamento e Seleção	Diferenças	Recrutamento Seleção
	Relação entre as duas	
Recrutamento e Ética	Conceito de ética	
	Valores importantes em RH	
	Processo	
	Interno	
	Externo	Redes Sociais
	Critérios	Criação Divulgação
	Dificuldades do processo	
	Práticas éticas	
	Práticas antiéticas	Estratégias de melhoria
Instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização	Códigos de ética	Realização Divulgação Transversalidade, ou não, ao grupo Difusão Controlo Avaliação
	Vantagens para o processo de recrutamento	

Fonte: Elaboração própria

2. Caracterização dos participantes

Das oito empresas entrevistadas, cinco são multinacionais e três são nacionais. A empresa A tem vinte e dois mil colaboradores, a B tem doze mil, a C tem sete mil, a D tem mais de sessenta mil, a E tem cento e cinquenta, a F tem duzentos, a G tem mil e a H tem mil e duzentos. São empresas maioritariamente do ramo da consultoria, havendo também uma na área da restauração e sendo as restantes de outros setores.

Quanto à posição dos departamentos de recursos humanos no organograma destas empresas, o departamento de recursos humanos da empresa A encontra-se abaixo da direção geral, na empresa B reporta diretamente ao diretor executivo, sendo esse o órgão máximo da organização juntamente com o conselho geral de supervisão, no caso da empresa C reporta ao diretor geral e ao conselho de administração, na empresa D reporta ao diretor geral da organização, a empresa E tem todos os seus departamentos hierarquicamente equiparados, na empresa F encontra-se abaixo do departamento da direção geral, na empresa G encontra-se abaixo da direção geral da empresa e em

paralelo com o departamento financeiro e na empresa H encontra-se ao nível dos *Project Managers*, abaixo do *capacity manager* e abaixo da direção, administração e diretor executivo.

Como é possível observar na Tabela 2, os participantes são colaboradores do departamento de recursos humanos, sete do sexo feminino e um do sexo masculino, com habilitações literárias na área das Ciências Sociais e que se encontram a exercer funções relacionadas com a gestão administrativa de recursos humanos e a gestão de talentos, considerando-se uma amostragem não probabilística do tipo intencional.

Tabela 2 – Caraterização dos participantes

Participante	Sexo	Habilitações literárias	Percorso profissional na empresa
A	F	Licenciatura em Psicologia e pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e Turismo	Começou como consultora e foi acumulando funções, sendo atualmente responsável pelo departamento de gestão de pessoas
B	F	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	A sua atividade iniciou na área corporativa e atualmente é responsável por cuidar de um centro com mais de 600 pessoas (2011)
C	F	Licenciatura em Sociologia	Iniciou na área de recrutamento e atualmente está envolvida na gestão administrativa e desenvolvimento de Recursos Humanos (2016)
D	F	Licenciatura em Gestão de Unidades de Saúde, pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e mestrado em Gestão de Potencial Humano	Exerceu funções como <i>recruiter</i> , sendo atualmente <i>Portugal Recruiter Manager</i> , coordenando a equipa de <i>recruiters</i> e realizando <i>payroll</i> (2016)
E	F	Licenciatura em Ciências da Educação, pós-graduação em Educação e Formação, Organização e Gestão e mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Desempenha funções como <i>speakerman talent</i> , desenvolvendo os colaboradores (2019)

F	M	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, curso de especialização técnica em contabilidade	Desempenha funções na área administrativa de recursos humanos ao nível do processamento salarial, recrutamento e seleção e formação (2018)
G	F	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica	Desempenha funções de nível administrativo, recrutamento e seleção (2016)
H	F	Licenciatura em Gestão de Empresas, mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Desempenha funções como <i>Learning & Development Assistant</i> (2017)

Fonte: Elaboração própria.

3. Apresentação e discussão de resultados

No âmbito da primeira questão sobre os conceitos de recrutamento e seleção, todos os participantes conseguiram realizar a distinção entre o recrutamento e a seleção, afirmando que são duas áreas diferentes.

A definição dada por todos os participantes foi unânime, sendo que definiram o conceito de recrutamento como sendo a fase de procura pelos candidatos que têm mais características e aptidões face ao que é necessário para ocupar a vaga disponível. O participante C acrescenta ainda que é uma primeira fase onde se ativam meios e ferramentas que permitam chegar até esses candidatos. Relativamente à seleção, o participante B considera-a como sendo um processo de escolha. Esta definição é complementada pelos participantes A e G, que encaram a seleção como sendo o passo final e consequente após a aplicação dos métodos de seleção adequados até chegar ao perfil pretendido.

Existe uma relação de complementaridade entre ambos os conceitos. De acordo com o participante D, o recrutamento consiste numa angariação de candidatos e a seleção assume o papel central em todo o processo. O participante H refere ainda que o recrutamento consiste na procura do candidato ideal face à necessidade da empresa, para posteriormente se passar para o processo de seleção. Estas afirmações permitem concluir que, para estes profissionais de gestão de recursos humanos, fica claro que o recrutamento antecede a seleção e é um processo essencial na definição de critérios.

Apesar de todas as empresas entrevistadas recorrerem aos tipos de recrutamento interno e externo, todos referem que o recrutamento externo é o mais predominante no seu processo de recrutamento. No entanto, os participantes A e B indicam que sempre que existe uma nova vaga, esta é anunciada em primeiro lugar internamente e só depois, em caso de não existir nenhum candidato válido, é que se recorre ao recrutamento externo, dando assim primazia à mobilidade interna. O participante C acrescenta ainda que há um grande investimento no talento interno, tendo a iniciativa de enviar mensalmente um *e-mail* com as novas oportunidades para todos os colaboradores.

Relativamente ao processo de recrutamento, os participantes A e B definem planos anuais de necessidades, seguindo-se a definição de critérios, publicação de anúncios e campanhas de mobilidade interna de modo a encontrar o candidato ideal para a vaga. Tal escolha é feita no caso da empresa A por um profissional de gestão de recursos humanos e pelo responsável do departamento e, no caso da empresa B, por um júri composto por um elemento da equipa de recrutamento, um elemento da unidade de negócios e um elemento da equipa de recursos humanos local. Na empresa F, quando surge uma necessidade de recrutamento e é comunicada ao departamento de recursos humanos, seguindo-se a definição do perfil do candidato, bem como a identificação dos critérios e, tal como na empresa G, a definição das ferramentas de divulgação da oportunidade. Após ser definido o perfil e as necessidades existentes, algumas empresas recorrem às suas bases de dados, compostas por candidatos válidos, mas cuja integração não era oportuna no momento da sua candidatura, tal como ocorre no caso da empresa E. Existem também empresas que recorrem a serviços externos para angariação de novos candidatos, como o caso da empresa D, que envia formulários com o pedido de recrutamento para fornecedores e empresas de trabalho temporário.

Assim, é possível concluir que as empresas onde os participantes trabalham seguem, na sua generalidade, um processo de recrutamento que se inicia com a comunicação da necessidade de recrutamento, sendo seguida da definição de critérios, publicação de anúncios e utilização de ferramentas adequadas face ao perfil a recrutar, pesquisa de candidatos, terminando na identificação do candidato ideal.

A maioria dos participantes referiram ser a identificação de critérios um passo a seguir dentro do processo de recrutamento, sendo a empresa G a única que não possui

critérios predefinidos. O participante E menciona que define critérios de recrutamento, mas que não os utiliza como fator eliminatório, pois se uma pessoa for à entrevista e não tiver todas as competências técnicas requeridas, mas revele ter motivação e interesse no projeto em causa, pode ficar selecionada, sendo mais valorizada a componente comportamental do que os critérios predefinidos. Já nas empresas A, B, D e F são detalhados os critérios com base na necessidade de recrutamento existente, sendo que os critérios na empresa B são definidos pela equipa de recrutamento e unidades de negócio e na empresa D pelas unidades de negócio, dado que será essa a equipa que a pessoa selecionada irá integrar.

Isto permite concluir que todas as empresas, à exceção da empresa G, definem a identificação de critérios como uma fase importante do processo de recrutamento, existindo uma predefinição destes critérios pela equipa de recrutamento ou pelas unidades de negócio.

Relativamente à divulgação dos critérios de recrutamento, as empresas A, B e F divulgam-nos sempre aquando da anúncio da vaga. Já a empresa C, na maioria dos casos, divulga os critérios de recrutamento, à exceção das condições remuneratórias e tipo de contrato, informações que consideram confidenciais. Na empresa C existem ainda processos internos que são confidenciais, o que impossibilita a divulgação dos critérios. Isto significa que quando surge uma necessidade interna e as chefias de topo da unidade de negócio pretendem ocultar esse processo de recrutamento, colocam-se anúncios genéricos com critérios pouco detalhados. Por fim, o participante D refere que a divulgação interna dos critérios é realizada através da colocação de placares dentro da empresa e que a divulgação externa é realizada a partir de plataformas como o LinkedIn e outras redes sociais.

A utilização de redes sociais no processo de recrutamento é uma realidade cada vez mais presente no contexto empresarial. De todos os participantes, apenas o participante F refere não recorrer às redes sociais para a colocação de anúncios e identificação de potenciais candidatos. Nas restantes empresas, existe uma forte utilização da rede social LinkedIn, sendo que o participante E menciona mais duas plataformas, nomeadamente o Net Empregos e o Sapo. É de salientar ainda que, apesar destas empresas utilizarem o LinkedIn, o propósito com que o utilizam é diferente,

podendo isto ser verificado no caso das empresas A e D, cuja finalidade da utilização desta plataforma é colocar anúncios, enquanto o participante G indica que a finalidade é pesquisar potenciais candidatos. O participante B é o único que utiliza o LinkedIn para ambos os propósitos. Um facto relativo à utilização das redes sociais, mencionado pelo participante A, e que pode ser visto como uma prática antiética, consiste na possibilidade de serem procuradas as redes sociais de um candidato caso este desperte muita curiosidade.

É possível concluir que todos os participantes, exceto o participante F, recorrem às redes sociais para pesquisar candidatos e colocar anúncios, sendo a rede social mais utilizada para esse efeito o LinkedIn. A utilização de redes sociais, como mencionado pelo participante A, pode levar-nos a práticas antiéticas como a pesquisa pelo perfil do candidato apenas por curiosidade e não pelas suas competências técnicas para a vaga.

Existem outras práticas antiéticas e que foram identificadas pelas empresas entrevistadas. O participante A identificou como prática antiética o esquecimento do lado humano do candidato, havendo um foco maior na sua parte técnica. O participante B refere que existem processos de recrutamento que não são abertos, pois as pessoas chegam diretamente aos recursos humanos e isso impossibilita a abertura de uma campanha de mobilidade ou de um novo processo de recrutamento. Os participantes D e G referem como má prática não passar toda a informação relevante durante o processo de recrutamento e o candidato ficar com uma ideia irreal da vaga a que se candidatou. Isto significa, por exemplo, que não são passadas de forma detalhada as funções que o candidato irá desempenhar ou não são bem descritas as fases de recrutamento que terá de percorrer. Além disso, o participante G acrescenta ainda a utilização de métodos de recrutamento desadequados face à vaga em aberto e a ausência de *feedback* no final do processo. O participante F incide sobre a discriminação como sendo uma prática antiética, indicando a existência de anúncios que excluem certos grupos, particularmente mulheres. Refere ainda que a colocação de fotografia nos *curricula* é uma prática com a qual não concorda, uma vez que a aparência física do candidato maioritariamente não tem relevância para o processo. O participante C identifica que cada vez mais existe uma falta de compromisso e profissionalismo dos candidatos para com as empresas, ou seja, é cada vez mais recorrente que os candidatos faltem a entrevistas ou que não compareçam nos locais, mesmo quando já foram selecionados

para iniciar as suas funções na empresa. Além disso, dá outro exemplo de uma prática antiética, através de chamadas telefônicas para o local de trabalho de uma pessoa, diretamente da concorrência, pedindo para falar com a mesma e com o intuito de lhe fazer uma proposta de trabalho. O participante E expõe ainda um caso real onde foi passado o *feedback* ao candidato que iria passar à fase de entrevista na direção e quando o departamento de recursos humanos questionou a direção sobre quando se iria realizar a entrevista, a direção indicou que afinal não iria avançar com o candidato.

Conclui-se assim que as práticas antiéticas apontadas pelos participantes foram, sobretudo, a falta de transparência na passagem de informação durante o processo, o foco apenas na componente técnica dos candidatos e desvalorização da componente comportamental, os métodos desadequados para a pesquisa do candidato, a ausência de *feedback*, a discriminação e a falta de comparência por parte dos candidatos tanto às entrevistas como para iniciar funções.

Ao serem questionados os representantes das empresas sobre boas práticas no processo de recrutamento, os participantes A e E referem que é fundamental que a empresa e os candidatos tenham valores compatíveis, assim como analisar as motivações e expectativas do candidato. O *feedback* é outra das boas práticas identificadas pelos participantes C, E e G, sendo acrescentado pelo participante C que o acompanhamento do candidato ao longo de todo o processo é fundamental. Ambos os participantes F e G referem que deve ser bem definido o método de procura do perfil necessário, havendo ainda uma preocupação por parte da empresa G em garantir que o recrutador conhece bem o perfil a recrutar. O participante H enfatiza a importância de uma boa definição de critérios. Por fim, os participantes B e D assumem como fundamental a transparência ao longo de todo o processo de recrutamento, havendo um exemplo do participante D que consiste em enviar por *e-mail* toda a informação para que o candidato consiga fazer uma comparação entre o que foi apresentado no processo e o seu contrato de trabalho. O participante B acrescenta ainda que recorre a formações para combater o enviesamento face à escolha do candidato, garantindo que a escolha do candidato é focada nos critérios objetivos e na componente técnica. Existe ainda um júri independente de modo a que todos os candidatos tenham igualdade de oportunidades.

Assim, é possível verificar que as boas práticas mencionadas pelos participantes incluem ir ao encontro da compatibilidade de valores, motivações e expectativas do candidato, o acompanhamento pelo recrutador ao longo de todo o processo, a utilização de métodos adequados para a pesquisa do candidato, a definição de critérios e garantia de transparência ao longo de todo o processo, o domínio por parte do recrutador do perfil a recrutar, ter formação para combater o enviesamento face à escolha dos candidatos e dar *feedback* no final do processo.

No seguimento da entrevista, foram questionadas as dificuldades no processo de recrutamento. Apenas os participantes E e G não referiram como dificuldade no processo a identificação do candidato ideal para a vaga, tendo referido apenas que a maior dificuldade é quando o candidato se encontra empregado e não tem interesse em ouvir a proposta que lhe é feita, sendo esta dificuldade partilhada pelo participante C. Os participantes A, B e F apontam as mesmas duas dificuldades, nomeadamente a dificuldade de definir o melhor método para chegar aos melhores candidatos e a concorrência de mercado, pois todas as empresas do mesmo setor procuram candidatos com perfis idênticos. O participante B acrescenta ainda como dificuldade a exclusão enviesada do candidato por parte dos recrutadores da empresa, o que significa que por vezes, existe uma dificuldade por parte dos recrutadores em não excluir um candidato *a priori* por fatores discriminatórios como género, idade, etnia ou aparência, não havendo um foco apenas nas vertentes técnicas, comportamentais e critérios predefinidos.

Conclui-se assim que, as dificuldades identificadas pelos participantes no processo de recrutamento consistem na identificação do candidato ideal, no desinteresse por parte dos candidatos em conhecerem as ofertas existentes na definição do melhor método para recrutar o perfil necessário, na concorrência do mercado no recrutamento de perfis semelhantes e na dificuldade em focar apenas nos critérios predefinidos e na componente técnica do candidato e não em fatores discriminatórios.

De modo a ultrapassar as dificuldades existentes no processo de recrutamento, foram questionadas as estratégias de sugestão de melhoria face a este processo, de modo a torná-lo mais ético. Os participantes A e F defendem que é fundamental a definição dos métodos corretos para chegar ao candidato. Tanto o participante C como o participante E indicam que deve existir inovação no processo, sendo que a empresa C

tenta procurar mensagens *out of the box* para conseguir cativar os candidatos, tal como abordá-los de modo informal para conseguir criar maior proximidade. O participante B refere que devem existir formações e introspeção face às ações realizadas no processo por parte dos recrutadores, de modo a garantir que estão efetivamente a ser implementadas boas práticas. Os participantes G e H dizem que é fundamental existir uma definição dos objetivos, do perfil e das etapas no processo, ressaltando o participante H que deve haver uma preocupação adicional associada às competências técnicas e comportamentais do candidato face à cultura organizacional.

É possível verificar que as estratégias de melhoria do processo de recrutamento mencionadas pelos participantes são a definição do método ideal para a procura do candidato, inovação no processo de recrutamento, formação e introspeção sobre as ações dos recrutadores, definição clara de objetivos, perfil e etapas de recrutamento e a compatibilidade entre a componente técnica e comportamental do candidato com a cultura organizacional.

Ultrapassadas as questões sobre recrutamento, os participantes foram questionados sobre o conceito de ética. Numa visão generalizada, o conceito de ética foi definido como sendo o conjunto de comportamentos considerados moralmente certos ou errados, justos ou injustos, agindo em conformidade com o esperado pela sociedade, não agindo em prol do individual e tendo sempre como base o respeito pelo próximo.

Associado ao conceito de ética, também foram questionados os valores considerados importantes na área de gestão de recursos humanos por parte dos participantes. Os dois valores mais apontados foram a honestidade, referido pelos participantes A, B, F e G e a responsabilidade, apontado pelos participantes D, E, F e G. Seguidamente, os participantes A, B e G identificaram a confidencialidade como um valor importante, uma vez que os profissionais de gestão de recursos humanos resolvem questões pessoais dos colaboradores. Os participantes B e G dizem ainda que a integridade é um valor importante a ter em consideração. Os participantes C e E identificam também a comunicação e o compromisso. Os participantes D e F assumem a ética como importante, justificando essa escolha com a importância de não beneficiar ou criar regras que vão contra os valores da empresa. Apesar de existirem valores partilhados, o participante C identificou ainda o profissionalismo e o respeito, o

participante D a imparcialidade, o participante E o espírito de equipa, olhar para cada colaborador como um ser individual e dar o exemplo aos colaboradores. Por fim, o participante F identifica também como valores o rigor e o humanismo e o participante H aponta a lealdade e compreensão.

Assim, os valores evocados foram a honestidade, a responsabilidade, a confidencialidade, a integridade, o compromisso, a ética, o profissionalismo, o respeito, a compreensão, a lealdade, a imparcialidade, o espírito de equipa, dar o exemplo, o rigor e o humanismo.

Seguidamente, analisaram-se os instrumentos de orientação de comportamentos éticos nas empresas, sendo apenas identificado o código de ética. Das empresas questionadas, apenas duas não possuem código de ética, nomeadamente as empresas F e G, apesar de o participante F reconhecer a falta de um código de ética para determinar práticas e comportamentos que devem ser implementados na organização. Relativamente à realização do código de ética de cada empresa, na empresa A o código base foi elaborado por uma entidade internacional. Na empresa B, o código de ética surgiu em 2005 e foi realizado pelo Conselho de Administração e por grupos de trabalho de modo a envolverem toda a organização. Nas empresas C e E foi criado apenas pelo departamento de recursos humanos. Na empresa D foi realizado pelo participante e pela sua ex-chefia e, por fim, na empresa H, foi criado pela advogada da empresa.

É notório que a maioria das empresas teve o seu código de ética criado pelo departamento de recursos humanos e pela administração, à exceção das empresas A e H que recorreram a entidades externas para a sua realização. Também é possível verificar que não existe um envolvimento de todos os colaboradores das empresas entrevistadas na elaboração do código de ética, à exceção da empresa B, que criou grupos de trabalho de modo a garantir o envolvimento de todos os colaboradores.

Quando questionados sobre as formas de divulgação do presente código, todas as empresas mencionam que o fazem no processo de integração de novos colaboradores e através de formações sobre o tema. Apenas a empresa C recorre à Intranet como via de divulgação do código de ética. A empresa D tem uma especificidade no seu modo de divulgação, pois realiza uma formação semestral onde atualiza os colaboradores sobre o

código de ética. Relativamente à transversalidade no código de ética, apenas os participantes A, B e C responderam à questão, sendo que os participantes A e C indicam que o código de ética é adaptado à realidade da empresa em cada país e o participante B refere que é transversal em todos os grupos e países.

Assim, os meios de divulgação identificados pelos participantes foram a formação, a Intranet e o processo de integração de novos colaboradores. É de reforçar que a empresa D realiza formações semestrais de modo a garantir que todos os seus colaboradores estão atualizados face ao código de ética da empresa. Relativamente à transversalidade das empresas cujos participantes responderam à questão, nomeadamente os participantes A, B e C, é possível verificar que os códigos de ética são adaptados ao contexto real onde a empresa se insere, à exceção da empresa B, onde o código de ética é transversal a todos os grupos e países.

Algumas empresas entrevistadas possuem instrumentos de controlo para verificar se o código de ética está a ser bem aplicado, sendo estes instrumentos utilizados em caso de incumprimento de alguma das regras do código de ética. Para este fim, as empresas A e E possuem canais de denúncia, sendo um *e-mail* específico para os recursos humanos no caso da empresa E. A empresa B possui um processo de gestão de reclamações éticas que qualquer pessoa pode utilizar e que são reencaminhadas para o provedor de ética, havendo uma análise e, no caso de se verificar um comportamento não ético, são tomadas as devidas providências e consequências. Por fim, o participante H não tem conhecimento de nenhum instrumento com esta finalidade e a empresa C não possui nenhum canal para reportar estas situações, baseando-se apenas na observação. Acrescenta ainda um caso de assédio sexual em que a empresa se reuniu com os advogados para intervir com todos os meios possíveis.

Quando questionados os participantes sobre o modo como avaliam a implementação do código de ética, todos referem que não possuem nenhum instrumento destinado para esta finalidade. É de salientar que o participante F, apesar de não ter um código de ética na empresa onde trabalha, reconhece a importância da existência de uma comissão para avaliar a sua aplicação.

Por fim, a existência de um código de ética nas empresas contribui vantajosamente para o recrutamento. De todos os participantes, é clara a importância do

código de ética para o recrutamento, sendo que apenas o participante F não respondeu à questão sobre as vantagens de ter um código de ética, uma vez que é uma das empresas que não o possui. É de ressaltar que o participante G, apesar de a sua empresa não ter código de ética, considera-o uma mais-valia, uma vez que permite guiar o comportamento a adotar sobre a forma de tratar os candidatos. O participante E indica que o código de ética remete para os direitos do trabalhador, reconhecendo a sua vantagem ao abordar temáticas como a não discriminação, a dignidade e a proteção de dados. Os participantes A e H mencionam como mais-valia o facto de o código de ética permitir definir formalmente o que é considerado correto, bem como o modo de agir em determinadas situações, como por exemplo a resolução de problemas. Esta afirmação é complementada pelo participante B, que refere como vantagem a definição e orientação do papel dos trabalhadores, recomendando as ações que não devem ser praticadas e assumir o compromisso de agir de forma correta.

Em suma, o código de ética é considerado vantajoso no processo de recrutamento por todos os profissionais de gestão de recursos humanos participantes, à exceção do participante F, que, devido à não existência de um código de ética na sua empresa, não respondeu à questão. No entanto, é importante referir que o participante G, mesmo não existindo um código de ética na empresa onde labora, considera-o um guia face à forma como devem ser tratados os candidatos, com especial atenção para os que não são selecionados. Assim, o código de ética é visto pelos participantes como o documento onde são formalmente definidos os comportamentos considerados eticamente corretos, recomendando ações que não devem ser praticadas e, assim, orientando o papel dos trabalhadores e remetendo para a não discriminação, dignidade e proteção de dados dos candidatos.

Capítulo III – Considerações finais

Desde logo, para a maioria dos participantes existem diferenças entre o conceito de recrutamento e seleção. Esclarecer esta dimensão foi importante por causa da fronteira existente entre ambas nem sempre ser clara nas práticas de gestão de recursos humanos. O recrutamento é definido como a primeira fase onde se inicia a pesquisa pelos candidatos com as características necessárias face à vaga em aberto, ativando-se os meios e ferramentas mais indicados para o tipo de perfil a recrutar. Esta definição vai ao

encontro do que é referido por Koch et al (2018), que indica que o recrutamento consiste num processo de pesquisa e atração de potenciais candidatos para as vagas em aberto nas empresas. Por sua vez, o conceito de seleção é definido pelos participantes como sendo o passo final de escolha através da aplicação de métodos adequados para selecionar o candidato ideal, corroborando a definição de Gomes et al (2008). É notório que para estes profissionais de gestão de recursos humanos existe uma relação de complementaridade entre os conceitos, sendo identificado o recrutamento como a primeira fase de procura do candidato ideal e a seleção a fase que o sucede.

O tipo de recrutamento mais utilizado nas empresas entrevistadas é o externo. Neste tipo de recrutamento, e para a maioria dos participantes, a utilização de redes sociais como Facebook, LinkedIn ou Twitter é cada vez maior, como indicado por Koch et al (2018). Apesar de o recrutamento externo ser predominante, as empresas entrevistadas dão primazia à mobilidade interna, abrindo em primeiro lugar as vagas internamente, surgindo para esse efeito iniciativas como o envio mensal de *e-mails* para todos os colaboradores indicando as vagas em aberto e, apenas quando não existe nenhum candidato válido, é que recorrem ao recrutamento externo. A valorização do potencial interno é apontada por Santoro (2017) como sendo fundamental para que a empresa se mantenha competitiva no mercado de trabalho atual, permitindo uma maior retenção de talentos na empresa.

Relativamente ao processo de recrutamento, Gandhi (2016) descreve-o como um processo de quatro fases: análise do trabalho, procura de candidatos, seleção e oferta de trabalho. É de referir que destas fases, apenas a oferta de trabalho não foi identificada pelos participantes como sendo uma parte integrante do processo. Na sua generalidade, os participantes descrevem-no como um processo que inicia com a comunicação da necessidade ao departamento de recursos humanos, bem como a definição do perfil a recrutar e respetivos critérios. Esta fase é descrita por Stanujkic et al (2015) como análise do trabalho, que consiste na definição do perfil do candidato a recrutar e onde Gandhi (2016) acrescenta que é necessário descrever o trabalho, definir as qualificações, condições e responsabilidades. Seguidamente, os participantes identificam como fase seguinte a procura do candidato, através dos melhores métodos de procura face ao perfil, tal como Gandhi (2016), que descreve esta fase como a pesquisa do melhor talento através de ferramentas de recrutamento. A última fase

identificada pelos participantes é a seleção, que Gandhi (2016) caracteriza como sendo a escolha do candidato com maior potencial para a vaga.

Tratando-se de um estudo sobre recrutamento e ética, considerou-se importante identificar os principais valores destacados pelos profissionais de gestão de recursos humanos, uma vez que estes moldam, ou podem moldar, as práticas no processo de recrutamento. Esses valores são a honestidade, o respeito e a lealdade, identificados por Dahlggaard-Park (2012); o humanismo, referido também por Hassan (2007), que o caracteriza como a sensibilidade no tratamento das pessoas; a integridade, mencionada por Becker (1998), que a descreve como sendo a colocação na prática daquilo que é verbalizado, seja qual for a pressão emocional ou social existente, mantendo-se sempre as mesmas crenças. A responsabilidade, a confidencialidade, o compromisso, a ética, o profissionalismo, a compreensão, a imparcialidade, o espírito de equipa, dar o exemplo e o rigor são outros valores mencionados pelos participantes .

Arrumados os conceitos e explicitados os valores responde-se de forma mais precisa às perguntas que nortearam este trabalho. Na questão i) Quais são as práticas éticas e antiéticas identificadas no processo de recrutamento? destaque-se em primeiro lugar que, na generalidade, os participantes definem a ética não pelo interesse individual, mas como sendo um conjunto de ações vistas como moralmente certas ou erradas, justas ou injustas, com base no que é socialmente expectável. Esta definição é confirmada por Carapeto e Fonseca (2012), que identificam a ética como sendo uma área onde é possível regular os comportamentos humanos, diferenciando ações boas e más. É clara a visão dos participantes face ao respeito pelo próximo e a sua ação em prol do bem social.

Quanto às práticas éticas no processo de recrutamento, Tordoff (2017) identifica a transparência e a existência de mais do que uma pessoa a gerir todo o processo de recrutamento. Estas práticas são também referidas pelos participantes , sendo notória a importância da transparência no decorrer do processo para as várias empresas, existindo inclusive iniciativas como enviar um *e-mail* com toda a informação relativa à vaga para o candidato. Acerca da existência de mais do que uma pessoa a gerir o processo, é uma prática que apenas se verifica nas empresas A e B. Tanto os participantes , como Massi et al (2018), identificam o *feedback* como uma prática ética no processo de

recrutamento, descrevendo-o como a informação que é fornecida aos candidatos quando estes não são selecionados. Para além das práticas já mencionadas, os participantes referem ainda como práticas éticas a compatibilidade de valores, motivações e expectativas do candidato; utilização de métodos de recrutamento adequados face ao perfil; definição de critérios; domínio do perfil a recrutar por parte do recrutador; formação dos colaboradores de modo a combater o enviesamento face à escolha dos candidatos.

Relativamente às práticas antiéticas, os participantes enumeraram a ausência de critérios e ferramentas adequados, a discriminação, o assédio sexual, a falta de transparência na passagem de informação e a ausência de *feedback*, descrita também por Thielsch et al (2012). A discriminação é um fenómeno que, de acordo com Krinitcyna e Menshykova (2015), acontece com alguma frequência e pode ocorrer com base em fatores como género, idade, etnia ou proximidade com a chefia (Chidi et al, 2012), podendo levar à desigualdade de oportunidades para os candidatos. O participante F menciona um caso particular sobre esta prática, onde indica que não concorda com a utilização de fotografias nos *curricula*, pois estas quase nunca são relevantes para o processo. O International Labour Office (2017) indica que outra prática antiética é o estereótipo associado às mulheres para algumas vagas de trabalho, sendo que um dos participantes (F) corrobora esta afirmação ao mencionar que existem certos anúncios que excluem grupos, principalmente mulheres. A informação ocultada aquando do anúncio das vagas é mencionada por Ryan (2006) Um dos participantes (C) reconheceu que existem processos que são confidenciais e, como tal, acabam por não conter toda a informação de forma transparente. A ausência de critérios é apontada por Melo et al (2012) como sendo outra prática antiética, sendo que a empresa G exerce esta prática, dado que não possui critérios de recrutamento previamente definidos. O assédio sexual é também identificado pela Comissão da Igualdade e dos Direitos Humanos (2018), sendo que as empresas devem proteger os trabalhadores e os candidatos deste comportamento, tal como na empresa C, onde ocorreu um caso de assédio sexual e foram acionados os meios necessários assim que a situação foi exposta. A utilização indevida de redes sociais é apontada por Parez et al (2013), onde indica que os profissionais de gestão de recursos humanos investigam o historial de um candidato a partir das suas redes sociais, podendo levar ao enviesamento das opiniões formadas

sobre o mesmo. Tal prática ocorre na empresa A, uma vez que os recrutadores, caso um candidato suscite interesse, vão investigar as suas redes sociais para obter mais informações.

Fase à segunda questão orientadora deste trabalho ii) Como é possível contrariar as práticas antiéticas no processo de recrutamento? averiguou-se que as empresas identificam como instrumento de orientação de comportamentos éticos o código de ética, definindo-o como um conjunto de regras e padrões que devem ser seguidos pelos colaboradores, bem como a definição de ações expeáveis consoante cada situação. Esta perspectiva é fundamentada por Andrade et al (2016), que indica que o código de ética define o padrão comportamental imposto aos colaboradores da empresa. Carapeto e Fonseca (2012) indicam que algumas empresas têm vindo a criar os seus próprios códigos de ética, como é comprovado pela maioria dos participantes, à exceção dos participantes A e H. É de frisar que apenas na empresa B foram criados grupos de trabalho para que todos os colaboradores da empresa pudessem fazer parte da criação do código de ética, concluindo-se que a participação de todos os colaboradores da empresa para a realização do código de ética é ainda uma realidade distante do contexto empresarial. Relativamente à divulgação do código de ética os participantes indicam que a divulgação dos códigos de ética das suas empresas é feita a partir de formações, Intranet e no momento da integração de novos colaboradores. Apesar da literatura identificar que devem ser implementados métodos de validação da correta aplicação do código de ética, nenhum participante referiu que tal validação fosse feita na sua empresa. No entanto, é possível verificar que são enumerados como instrumentos de controlo por parte dos profissionais de recursos humanos a existência de um *e-mail* para realizar denúncias, de um provedor de ética ou de um órgão de gestão de reclamações éticas, apoio judicial através de advogados e observação direta do comportamento dos colaboradores.

Para além do código de ética, são enumeradas outras estratégias para contrariar as práticas antiéticas no processo de recrutamento, nomeadamente: definição de métodos adequados para conseguir chegar ao candidato; inovar no processo; formações e reflexão acerca das ações realizadas no processo por parte dos recrutadores; definição de objetivos, perfil e etapas do processo; preocupação com a compatibilidade das competências técnicas face à cultura organizacional. De todas as estratégias

identificadas, apenas a definição de métodos adequados para conseguir chegar ao candidato é suportada pela literatura que indica que deve haver uma divulgação prévia dos critérios e informações relevantes face à vaga.

Conclui-se ser fundamental enquanto estratégia, a existência de um código de ética nas empresas. Porquê? Para regular o comportamento dos colaboradores no decorrer do processo de recrutamento, nomeadamente na forma como abordam e interagem com os candidatos, sendo crucial a existência de instrumentos de avaliação que garantam a sua boa implementação. É preocupante o facto de algumas empresas ainda não possuírem código de ética, apesar de reconhecerem a sua importância, bem como nenhuma empresa entrevistada ter identificado instrumentos de avaliação da sua implementação. Assim, torna-se pertinente contrariar rapidamente estas questões que levam a que os comportamentos por parte dos recrutadores não sejam regulados, podendo afetar a ética do processo de recrutamento, pois não garante que este seja equitativo, justo e realizado com base no mérito do candidato.

Capítulo IV – Limitações e sugestões para estudos futuros

Este estudo pretende ser exploratório na relação entre a ética e as práticas no processo de recrutamento. A falta de informação teórica sobre o tema foi então, uma das primeiras limitações. Outra limitação identificada é relativa à abordagem da ética no contexto empresarial. Apesar de este conceito estar a ganhar um lugar nas empresas, continua a ser uma temática bastante sensível pelo que algumas empresas, quando leram o guião de entrevista, recusaram a sua participação no estudo. Nesse sentido, o número de participantes não é muito significativo. A terceira limitação consiste na dificuldade em agilizar a disponibilidade dos participantes para a realização das entrevistas.

Como primeira sugestão, a presente temática poderá também ser investigada através do uso de inquéritos, em vez de entrevistas semi-diretivas. Tal poderá permitir comparar os resultados obtidos através da realização de inquéritos com os resultados já obtidos nas entrevistas semi-diretivas. Por último, dada a pouca adesão das empresas ao estudo devido à temática, é importante tornar o número de participantes mais representativo de modo a que os novos dados obtidos possam corroborar, complementar ou contrariar os resultados analisados e discutidos neste estudo.

Referências bibliográficas

- Adebola, B. Y., Banjo, A. K. (2017) Recruitment and selection procedures and their relative effectiveness on employees' performance in the hospitality industry in Ogun state. *International Journal of the Guild of Contemporary Academic Researchers (IJGCAR)* 2(2), 55-62.
- Amado, J., Ferreira, S. (2013). A entrevista na investigação educacional. In Amado, J. (ed.). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 211-215.
- Andrade, J., Hamza, K. M., Xara-Brasil, D. M. (2016). Business ethics: international analysis of codes of ethics and conduct. *REMark Revista Brasileira de Marketing*. 16 (1), 1-15.
- Araneda, M. J. R, Moraga, R. N., Aravena, M. B. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas* 16 (3), 164-176.
- Barbosa, C. B., Queiroz, J. J., Alves, J. F. (2011). *Núcleo básico. Ética profissional e cidadania organizacional*. São Paulo: Fundação Padre Anchieta.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 1ª ed., São Paulo: Edições 70.
- Batten, J. A., Loncarski, I., Szilagyi, P. G. (2017). When Kamay Met Hill: Organisational Ethics in Practice. *J Bus Ethics* 147, 779-792.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *The Academy of Management Review* 23 (1) 154-161.
- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação. Uma Introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bravo, L., Garcia, U., Hernández, M., Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica* 2 (7), 162-167.
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2012). *Ética e deontologia. Manual de formação*. 1ª ed. Lisboa: Ordem dos Engenheiros Técnicos.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Chidi, O. C., Ogunyomi, O. P., Badejo, A. E. (2012). Promoting Ethical Human Resource Management Practices in Work Organisations in Nigeria: Roles of HR Professionals. *International Journal of Human Resource Studies*. 2 (2), 116-131.

Comissão da Igualdade e dos Direitos Humanos (2018). *Turning the tables. Ending sexual harassment at work*.

Código de Ética e de Conduta da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A. (2018).

Daahlgard-Park, S. M. (2012). Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total quality management* 23 (2), 125-140.

Dietz, J, Kleinlogel, E. P (2015). *Employment Discrimination as Unethical Behavior*, Oxford: Oxford University Press.

Gandhi, P. (2016). Headhunting, Recruitment Process and Employer Branding – Valeur Hr. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18 (6), 20-26.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, 1ª ed. Lisboa: Sílabo.

Gommans, H. P., Musumbu, J. M. (2014). The Role of Ethical Practice in Recruitment in Improving Performance of an Institution (A case study of ethics in recruitment of the police service in Kenya and resultant performance in stemming insecurity since 2010). *International Journal of Scientific and Research Publications* 4 (10), 1-11.

Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society* 39 (3), 254-280.

Harrison, J., Freeman, R. E., Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of business management* 17 (55), 858-869.

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training* 31 (6), 435-448

International Labour Office (2017). *Gender diversity journey. Company good practices*. Geneva: ILO.

Koch, T., Gerber, C., de Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management* 16 (0), 1-14.

Krinitcyna, Z. V., Menshikova, E. V. (2015). Discrimination issues in the process of personnel selection. *International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 166, 12-17.

Laissone, E. J. C., Augusto, J., Matimbiri, L. A. (2017). *Manual de ética geral*. Beira: Universidade Católica de Moçambique.

- Marasová, J., Vallusová, A. (2010). Position of corporate social responsibility in human resources management. *Human Resources Management & Ergonomics* 4, 1-14.
- Massi, M. L. G., Silva, C. O., Lima, F. F., Machado, G. H. F. (2018). Feedback to unsuccessful candidates in company selection processes. *Revista Científica Hermes* (22), 422-448.
- Melo, F. A. O., Reis, P. N. C., Teixeira, L. P., Vieira, S. C., Lima, H. M. A. (2012). O Recrutamento Ético como Ferramenta de Gestão nas Organizações Contemporâneas. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Murage, S. N., Sang, A., Ngure, S. (2018). Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science* 9 (2), 194-203.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources: recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre* 3 (79), 351-359.
- Norman, W. (2013). Business ethics. In: LaFollette, H. (Eds.) *The International Encyclopedia of Ethics*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd, pp. 652-668.
- Nunes, L. (2013). História das Comissões de Ética. Conferência de abertura, *Reunião Nacional de Comissões de Ética, Hospital da Luz*. 1-22.
- Oliveira, P. (2006). Metodologias de investigação em educação. *Revista Titologias*, 32-35.
- Parez, M., Silva, K., Harvey, D., Bosco, S. (2013). Linked into a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. *Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings*. 953-960.
- RSO Matrix (s/d), Projeto coordenado por Rui Gomes da Costa.
- Ryan, L. V. (2006). Current Ethical Issues in Polish HRM. *Journal Of Business Ethics* (66) 273-290.
- Salehi, M., Saeidinia, M., Aghaei, M. (2012). Business ethics. *International Journal of Scientific and Research Publications* 2 (1), 1-5.
- Santoro, S. (2017). O recrutamento interno e sua Relação com o Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos. *Revista da Faculdade de Administração e Economia* 8 (2), 37-59.

- Satake, E. F., Junior, E. F., Reis, F., Batista, R. M., Godinho, P. J. M., Lima, A. B. (2011). Recrutamento e seleção com foco no recrutamento interno. *Revista Científica do Unisalesiano* (4), 94-106.
- Shih, C. C. (2009). *The Facebook Era*. 1ª ed. Boston: Prentice-Hall.
- Silva, H. G. H. M. (2016). A origem e a evolução dos direitos da personalidade e a sua tutela no ordenamento jurídico brasileiro. *ETIC 2016 – Encontro de iniciação científica*. 1-25.
- Schwartz, M. S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics* 41, 27-43.
- Stanujkic, D., Djordjevic, B., Karabasevic, D. (2015). Selection of candidates in the process of recruitment and selection of personnel based on the SWARA and ARAS methods. *QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal*, 53-64.
- Thielsch, M. T., Träumer, L. & Pytlik, L. (2012). E-Recruiting and fairness – the applicant’s point of view. *Information Technology and Management* 13 (2), 59-67.
- Tordoff, J. (2017). *Ethical Recruitment Guidelines. Start Network’s Transforming Surge Capacity Project*.
- Vroman, M., Stulz, K., Hart, C. Stulz, E. (2016). Employer Liability for Using Social Media in Hiring Decisions. *Journal Social Media for Organizations* 3 (1), 1-12.
- Zhang, L. (2014). Legal and ethical implications of using social media in Human Resource Management. *International Journal of Innovation* 1 (1), 65-76.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Entrevista

Tema: Práticas éticas e antiéticas no processo de recrutamento em contexto empresarial

Blocos temáticos	Questões
A- Legitimação da Entrevista	Apresentação e breve explicação sobre os objetivos da entrevista; Realçar a questão da confidencialidade da informação recolhida e o respeito pelo anonimato dos participantes; Posso gravar a entrevista?
B- Caracterização da organização	Qual a missão e os objetivos da empresa onde trabalha? Qual a posição do departamento de RH no organograma da empresa? Que tipos de serviços presta a empresa?
C – Caracterização do participante	Qual a sua formação académica? Há quanto tempo trabalha na empresa? Qual o seu percurso profissional dentro da empresa? Quais são as suas funções nesta empresa?
D- Recrutamento e ética	O que, para si, diferencia o recrutamento e a seleção? Na sua empresa, como decorre o processo de recrutamento? Na empresa é mais recorrente o recrutamento interno ou externo? Costumam recorrer ao uso de redes sociais no recrutamento externo? O que são para si exemplos de práticas éticas e antiéticas no processo de recrutamento? A empresa possui critérios de recrutamento? Se sim, como são criados e divulgados? Quais são os maiores desafios/dificuldades durante o processo de recrutamento? Que estratégias propõe para implementar/incrementar práticas

	éticas no processo de recrutamento?
E- Instrumentos orientadores de comportamentos éticos	<p>O que é, para si, a ética?</p> <p>Quais os valores que considera essenciais num profissional de gestão de recursos humanos?</p> <p>Na empresa, existe um código de ética?</p> <p>Quem esteve na base da sua realização?</p> <p>Considera o código de ética uma mais valia para a empresa no âmbito do processo de recrutamento?</p> <p>O código de ética é transversal independentemente do país/zona?</p> <p>Quais os instrumentos e as estratégias utilizadas para difundir/controlar/avaliar comportamentos éticos dentro da organização?</p>
F- Finalização da entrevista	Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido contemplado nesta entrevista?

Anexo II – Excertos dos participantes

	Excertos dos participantes
1. Conceito de recrutamento	<p>A: “No recrutamento nós percebemos que há uma necessidade e vamos definir os critérios em causa (...) escolher os canais que nos vão fazer chegar ao candidato (...)”</p> <p>B: “O recrutamento é a forma como nós encontramos os candidatos (...)”</p> <p>C: “E a primeira fase é precisamente essa, ativar os meios, as ferramentas para chegar até ao candidato, fazer uma triagem dos nossos cv’s (...)”</p> <p>E: “(...) o recrutamento é a fase em que nós começamos a procurar o candidato que nos parece à partida válido e faça o <i>match</i> entre aquilo que é o nosso descritivo de funções e o percurso do candidato e as suas ambições.”</p> <p>F: “(...) está relacionado com procurar e encontrar vários</p>

	<p>candidatos para o posto de trabalho em causa (...)"</p> <p>G: "O recrutamento é o processo que nos permite a escolha do candidato ideal para a vaga a preencher."</p>
2. Conceito de seleção	<p>A: "A seleção é quando já temos todos esses candidatos e realizamos provas, entrevistas, para escolhermos qual o candidato mais indicado para a vaga."</p> <p>B: "É um processo de escolha."</p> <p>D: "A seleção é o conhecimento das pessoas, a verificação do perfil, daquilo que querem, daquilo que pretendem."</p> <p>F: "(...) é selecionar entre os vários candidatos, a pessoa que achamos ser a melhor."</p> <p>G: "A seleção é o passo final em que, após entrevistas, dinâmicas de grupo (...) chegamos ao perfil pretendido."</p>
3. Relação entre recrutamento e seleção	<p>A: "(...) uma vem antes da outra."</p> <p>B: "O recrutamento é como eu garanto que no final tenho uma bolsa de potenciais candidatos, e a seleção é a forma como eu vou triar e chegar ao final do dia e escolher o candidato que eu pretendo."</p> <p>C: "(...) o recrutamento e a seleção são os melhores amigos."</p> <p>D: "O recrutamento é apenas uma angariação. É na seleção que está todo o <i>core</i> do processo."</p> <p>H: "O recrutamento é a procura dos candidatos que possuem o perfil que a empresa pretende (...) para posteriormente passarmos à seleção do candidato ideal."</p>
4. Diferenças entre recrutamento e seleção	<p>A: "São duas áreas diferentes."</p> <p>B: "(...) a diferença entre o recrutamento e seleção é que são duas fases do processo até o colaborador ser admitido."</p>
5. Processo de recrutamento	<p>A: "(...) todos os anos cada departamento faz um plano e indica quais vão ser as necessidades (...) Dependendo do posto de trabalho, definimos quais vão ser os critérios, criamos o anúncio e depois a escolha do candidato é feita por um</p>

profissional de recursos humanos e pela pessoa responsável pelo departamento.”

B: “(...) temos a identificação de uma necessidade dentro de uma determinada área (...) Fazemos sempre um planeamento todos os anos para identificar quais as necessidades (...) é feita a aprovação de quais são essas necessidades e há uma equipa de recrutamento que juntamente com as unidades de negócio vai lançar anúncios e campanhas de mobilidade interna que permitem encontrar e chamar pessoas (...) Temos um júri montado, composto pela equipa de recrutamento, pela unidade de negócio e pela equipa dos recursos humanos local, que em conjunto, terá de validar as pessoas”.

C: “(...) ativar os meios, as ferramentas para chegar até ao candidato, fazer uma triagem dos nossos cv’s (...) uma triagem telefónica, passar (...) para uma fase de entrevista, conosco e com o cliente interno, e depois sim passar (...) para a seleção.”

D: “(...) há uma necessidade, é enviado um formulário com um pedido de recrutamento com tudo aquilo que pretendem que o candidato tenha. Após este formulário, é analisado (...) pelos recursos humanos. (...) depois enviado para os nossos fornecedores, empresas de trabalho temporário. É também colocado tudo o que diz respeito a anúncios. Há então a angariação e posteriormente a seleção.”

E: “O processo passa por identificar a necessidade, definirmos o perfil que a pessoa deverá ter para integrar a empresa, fazemos a publicação e divulgação da oportunidade através das diversas redes e começamos o processo de recrutamento através das candidaturas aos anúncios e também através de perfis que temos em base de dados.”

F: “Surge uma necessidade num determinado departamento, que comunica aos recursos humanos. (...) é enviado o perfil do candidato para os recursos humanos. Depois de definirmos

	<p>quais vão ser os critérios, criamos e partilhamos a vaga.”</p> <p>G: “Quando a necessidade de recrutamento chega ao departamento de RH, primeiro traçamos o perfil dos candidatos, depois as ferramentas a utilizar.”</p> <p>H: “(...) há uma necessidade, que chega aos responsáveis pela área de recrutamento e posteriormente é traçado o plano para definir como vamos chegar aos candidatos e como vai ser feita a filtragem dos mesmos até chegarmos ao candidato certo.”</p>
6. Recrutamento interno	<p>A: “(...) vaga é primeiro anunciada para os trabalhadores e só depois é que anunciamos para fora da empresa.”</p> <p>B: “(...) dar primazia àquilo que chamamos mobilidade interna.”</p> <p>C: “(...) apostamos muito no nosso talento interno, daí nós enviarmos todos os meses um <i>e-mail</i> das oportunidades internas.”</p>
7. Recrutamento externo	<p>B: “(...) caso não consigamos encontrar ninguém internamente, é que recorremos ao recrutamento externo.”</p> <p>C: “É mais pessoas externas.”</p> <p>D: “Externo.”</p> <p>E: “As restantes equipas recrutam externamente.”</p> <p>F: “Podemos dizer que varia conforme o caso, de forma geral é mais comum recorrermos ao recrutamento externo.”</p> <p>G: “É mais recorrente o recrutamento externo.”</p> <p>H: “(...) mais recorrente o recrutamento externo.”</p>
8. Redes sociais	<p>A: “(...) costumamos trabalhar mais com o LinkedIn.”</p> <p>Só se o candidato despertar uma curiosidade muito grande é que vamos procurar as redes sociais dele.”</p> <p>B: “A rede social que usamos para este efeito é o LinkedIn.”</p> <p>Temos a oferta exposta e as pessoas que se querem candidatar fazem-no (...) temos a opção de pesquisar por competências e pessoas que estejam abertas a novas ofertas.”</p> <p>C: “LinkedIn para nós assume um papel muito importante.”</p>

	<p>D: “(...) temos as plataformas que utilizamos para a colocação de anúncios, como o LinkedIn (...)”</p> <p>E: “(...) o LinkedIn, Net Empregos e o Sapo.”</p> <p>F: “Não costumamos utilizar as redes sociais.”</p> <p>G: “LinkedIn para pesquisar potenciais candidatos.”</p> <p>H: “A única rede social do candidato que é utilizada é o LinkedIn.”</p>
<p>9. Criação de critérios de recrutamento</p>	<p>G: “Não possuímos critérios pré-definidos.”</p> <p>A: “São criados com base na vaga em causa, de forma detalhada.”</p> <p>B: “(...) há uma equipa de recrutamento que juntamente com as unidades de negócio os criam (...)”</p> <p>D: “(...) são criados pelas unidades de negócio, tendo em conta que são as pessoas que diretamente irão trabalhar com a pessoa que irá ser selecionada.”</p> <p>E: “Temos definido o que gostaríamos que a pessoa tivesse em termos de perfil, mas não vamos para a entrevista com o descritivo.”</p> <p>F: “(...) são criados com base no posto de trabalho em causa, (...) de acordo com as características da função.”</p>
<p>10. Divulgação de critérios de recrutamento</p>	<p>A: “Os critérios são divulgados quando anunciamos a vaga.”</p> <p>B: “São sempre divulgados.”</p> <p>C: “Há processos de recrutamento, que ainda para mais sendo internos, são confidenciais. (...) nesses pedidos de recrutamento nós nem sequer colocamos anúncio. Quando existe uma vaga interna e a chefia não quer que o processo seja conhecido, os anúncios são mais genéricos e pouco detalhados. Na maior parte dos casos, nós colocamos especificamente qual é a função, para que área de negócio, para que equipa, um descritivo das funções de forma muito detalhada. Não colocamos informações relativamente às condições remuneratórias, o tipo de contrato, RBM (...) porque isso é</p>

	<p>confidencial.”</p> <p>D: “Divulgação interna, normalmente é feita em placares dentro da própria empresa. Externa, temos as plataformas que utilizamos para a colocação de anúncios, como o LinkedIn e outras redes sociais.”</p> <p>F: “A divulgação costuma ser feita no momento em que é comunicada a vaga.”</p>
<p>11. Dificuldades no processo de recrutamento</p>	<p>A: “(...) o maior desafio hoje em dia é encontrar talento. (...) é difícil encontrarmos os melhores e definirmos quais são os canais certos para chegarmos aos candidatos. (...) como atraí-los até nós, para no final do dia a escolha dele ser a nossa empresa e não a concorrente.”</p> <p>B: “(...) não excluir alguém à partida só por via do critério “cego”, ou seja, não discriminar pelo aspeto físico, pela etnia (...) Temos de definir critérios, mas não devemos de excluir alguém só pelos critérios. (...) chegar ao candidato que realmente melhor se adequa. (...) desafio de como conseguir ser competitiva face à concorrência do lado que está a recrutar exatamente o mesmo perfil.”</p> <p>C: “É cada vez mais difícil nós conseguirmos chegar ao candidato ideal (...) não nos dão sequer a possibilidade de nós podermos apresentar o projeto.”</p> <p>D: “A oferta é maior que a procura.”</p> <p>E: “(...) contactar várias pessoas que indicam que estão satisfeitas com o emprego atual e não pretendem vir conhecer o nosso projeto.”</p> <p>F: “(...) encontrar os candidatos certos, escolher os melhores canais, o que é essencial porque o mercado está muito competitivo e procuramos todos pelos melhores.”</p> <p>G: “Nos casos em que temos de abordar diretamente o potencial candidato, muitas vezes é difícil conseguir convencê-lo a vir até nós.”</p>

	H: “O mais difícil é arranjar os candidatos certos.”
12. Conceito de ética	<p>A: “Ética é fazer as coisas certas, muito mais do que seguir as leis, é tomarmos decisões que à noite nos permitem dormir descansadas, mesmo sabendo que se calhar não fizemos o que queríamos, mas não prejudicamos ninguém, e fizemos aquilo que a organização esperava que fizéssemos.”</p> <p>B: “(...) a ética são os comportamentos (...) é o respeito pela liberdade e respeito pelo espaço do outro e pelo indivíduo em sociedade. (...) não pensando apenas a nível individual, mas sim na forma como podem impactar o outro.”</p> <p>C: “A ética é agir para o bem da comunidade, pensando (...) no nosso bem-estar e no daqueles que nos rodeiam. (...) é fundamental termos comportamentos que não prejudiquem os nossos colaboradores, não ultrapassar os nossos limites, tendo sempre como base o respeito pelo próximo.”</p> <p>D: “(...) é algo que está intrínseco, nomeadamente nas nossas relações com os trabalhadores, com a própria empresa e com as empresas de trabalho temporário.”</p> <p>E: “(...) a ética passa por sermos bons profissionais, termos bons comportamentos que não ultrapassem os limites do respeito para com os outros (...)”</p> <p>F: “Ética é um conjunto de processos, práticas e comportamentos que vão ao encontro daquilo que é considerado aceite pela sociedade. É fazer o que é considerado correto, bom, certo, justo (...)”</p> <p>G: “Ética é um conjunto de valores que regem a conduta humana. (...) significa (...) deixar de lado o que pessoalmente eu acho justo ou não e agir de acordo com o que é esperado, ou seja, de acordo com o que é melhor para a organização e para o colaborador.”</p> <p>H: “(...) a ética serve para indicar o que é o bom ou errado. Permite que em sociedade consigamos agir de acordo com o</p>

	que é esperado e considerado moralmente correto (...)"
13. Valores importantes em RH	<p>A: "(...) honestidade, a transparência e a responsabilidade são os valores mais importantes (...) a humildade (...) porque resolvemos questões muitas vezes pessoais dos trabalhadores, o sigilo é muito importante também."</p> <p>B: "(...) a confidencialidade (...) é necessário haver uma sensibilidade para abordar determinadas questões (...) a integridade, honestidade e que se preocupem com o bem dos outros."</p> <p>C: "(...) profissionalismo, o respeito, o ser uma pessoa responsável (...) poder de comunicação. (...) o sentido de compromisso (...)"</p> <p>D: "Imparcialidade, ética (...) a responsabilidade pela área onde nós estamos, que é sensível em termos de informações."</p> <p>E: "(...) compreender que cada um é um ser individual e compreender que tem de atender às necessidades das pessoas. (...) competências associadas como a comunicação, espírito de equipa, ser um líder no sentido de dar o exemplo, ser responsável e com grande compromisso."</p> <p>F: "Ser ético, honesto, responsável. (...) é importante que o profissional de recursos humanos seja humano. O rigor (...) Deve ser ético no tratamento de todos os candidatos não beneficiando ou criando regras que vão contra os valores da empresa."</p> <p>G: "(...) a responsabilidade, honestidade, confiança e integridade."</p> <p>H: "A lealdade, a honestidade e a compreensão."</p>
14. Práticas éticas no processo de recrutamento	<p>A: "(...) perceber se os valores da organização condizem com os valores do candidato."</p> <p>B: "(...) são a forma transparente e independente como estamos montados. (...) temos tido práticas sobre o enviesamento e podemos logo à partida quando falamos com</p>

candidatos estar a enviesar a escolha e temos feito formação no sentido de tirar esse enviesamento (...) temos critérios objetivos, temos um júri independente e também trabalhamos as pessoas no sentido de regular quem está no processo de recrutamento (...) de modo a dar iguais oportunidades aos candidatos. A formação sobre enviesamento foi uma forma de garantirmos que estamos a escolher pelo critério objetivo em si, pela qualidade técnica da pessoa e não por outro tipo de questões.”

C: “(...) a palavra de ordem é o acompanhamento ao longo de todo o processo de recrutamento. Mesmo que a resposta não seja positiva, que exista sempre um *feedback*.”

D: “(...) toda a informação, para além de dita oralmente, é também enviada por *e-mail* para terem depois um ponto de comparação entre aquilo que foi apresentado e o contrato que é apresentado também. Portanto, a transparência acima de tudo.”

E: “(...) darmos sempre *feedback* às pessoas, seja positivo ou negativo, nem que seja por *e-mail* ou chamada e explicamos o porquê. (...) Procuramos saber de facto o que é que motiva o candidato, o que procura e como se viria aqui a trabalhar connosco.”

F: “A escolha do canal certo, para conseguirmos chegar aos melhores candidatos (...)”

G: “(...) conhecer o perfil a recrutar, seja em termos de competências técnicas como *soft skills*, e como este se deve adequar à cultura organizacional; perceber qual a melhor forma de encontrar o perfil necessário (...) devemos dar sempre resposta, seja positiva ou negativa, em todas as fases do processo.”

H: “Definir bem quais vão ser os critérios para escolha do candidato tendo em conta as características da função (...)”

<p>15. Práticas antiéticas no processo de recrutamento</p>	<p>A: “Os profissionais do recrutamento focarem apenas na parte técnica, e esquecerem-se do lado humano.”</p> <p>B: “(...) há recrutamentos em que as pessoas vêm até nós e não fazemos propriamente um recrutamento aberto. Torna-se menos bom porque não abrimos uma campanha de mobilidade ou de recrutamento.”</p> <p>C: “Eu acho que cada vez mais existe uma falta de compromisso e profissionalismo das pessoas para com as empresas. Desde faltarem a entrevistas, a não aparecerem no trabalho quando já estão selecionados (...) agora ligavam para aqui da concorrência por exemplo a empresa X para falar contigo e faziam-te uma proposta ao telefone (...) acho que é um recrutamento um bocadinho assim agressivo.”</p> <p>D: “(...) Más práticas é não passar toda essa informação e o candidato chegar ao primeiro dia e não ter noção e estar numa área completamente distinta daquilo que lhe foi apresentado.”</p> <p>E: “Aconteceu uma vez, um candidato para um cargo mais elevado que nos enviou o currículo e nós avançámos com a candidatura, a direção inclusive disse que era passa avançar para conhecer aquele candidato. Nós passámos essa informação ao candidato e quando questionámos a direção da data para o conhecer, a direção indica-nos que afinal não faz sentido e foi desagradável porque o candidato já tinha o <i>feedback</i> de que iria conhecer a direção.”</p> <p>F: “(...) anúncios de emprego que logo à partida excluem certos grupos, principalmente mulheres (...) quando recebem os <i>currículos</i> nem olham seja pelo género, pela idade ou mesmo pela origem do indivíduo. (...) a fotografia no cv é uma péssima prática, a não ser que a aparência física seja fundamental, o aspeto da pessoa não devia ser considerado relevante (...)”</p> <p>G: “(...) não reunir com a direção ou com o superior</p>
---	--

	<p>hierárquico responsável para entender em que consiste a vaga e qual o perfil desejado; dar preferência a métodos tradicionais de recrutamentos em vagas que não o exigem; não informar o candidato de como irá decorrer o processo, por exemplo quantas fases irá ter; e a ausência de <i>feedback</i>.”</p>
<p>16. Estratégias para contrariar práticas antiéticas</p>	<p>A: “(...) deve haver uma maior atenção na escolha dos canais certos para chegarmos aos candidatos certos.”</p> <p>B: “Formações (...) acho que recorrentemente temos de nos sentar à volta de uma mesa e refletir sobre a forma como estamos a fazer as coisas e ver se estamos a ter efetivamente boas práticas (...)”</p> <p>C: “Temos tentado procurar aqui mensagens <i>out of the box</i>, aqui uma coisa mais dinâmica, mais criativa, para conseguirmos chegar aos colaboradores (...) tratar por tu, ser mais informal para chegar melhor às pessoas.”</p> <p>D: “A forma de abordagem é diferente. Não só podemos estar à espera do candidato que responde a um anúncio, mas também nós temos de abordar o candidato (...)”</p> <p>E: “Acho que poderíamos ser um pouco mais inovadores no sentido em que devíamos de fazer mais dinâmicas de grupo.”</p> <p>F: “A escolha do canal certo, para conseguirmos chegar aos melhores candidatos é essencial.”</p> <p>G: “A principal estratégia é definir antecipadamente os objetivos do recrutamento e as etapas do mesmo.”</p> <p>H: “Definir bem as características da vaga disponível, traçar bem o perfil do candidato, não só em termos de competências, mas também perceber se a personalidade se encaixa na cultura da empresa.”</p>
<p>17. Existência ou não do código de ética</p>	<p>A: “(...) temos um código de ética.”</p> <p>B: “Sim, sim. “</p> <p>C: “Existe.”</p> <p>D: “Sim.”</p>

	<p>E: “Sim, existe.”</p> <p>F: “Não existe, mas sim, faz muita falta para determinar algumas práticas ou comportamentos que devem ser adotados na organização.”</p> <p>G: “Não existe um código de ética.”</p> <p>H: “Existe um código de ética.”</p>
<p>18. Realização do código de ética</p>	<p>A: “(...) base, que foi feita por uma entidade internacional.”</p> <p>B: “O código de ética nasceu na empresa em 2005. (...) foi uma determinação do conselho de administração da altura, e foi construído com o envolvimento da organização. (...) foram criados grupos de trabalho, fez-se um trabalho a fundo junto das várias áreas (...)”</p> <p>C: “(...) foi a diretora de recursos humanos, ou seja, a direção de topo da empresa.”</p> <p>D: “A minha ex chefia e eu.”</p> <p>E: “(...) foi o departamento de recursos humanos.”</p> <p>H: “(...) foi feito pela advogada da empresa.”</p>
<p>19. Divulgação do código de ética</p>	<p>A: “(...) dado a conhecer ao trabalhador logo no momento da integração (...) constantemente são dadas formações (...)”</p> <p>B: “(...) usamos instrumentos relacionados com a formação (...)”</p> <p>C: “(...) é partilhado com os nossos colaboradores. Está disponível na nossa Intranet.”</p> <p>D: “Nós temos um <i>welcome bag</i> que é entregue a todos os trabalhadores que iniciam. É dado uma pequena formação por parte dos Recursos Humanos, e entre els está o código de conduta e ética da empresa (...) normalmente há sessões de <i>refresh</i> (...) semestralmente.”</p> <p>E: “É apresentado em momentos de acolhimento de novos colaboradores e é discutido nesses momentos também.”</p> <p>H: “(...) assim que entramos na empresa o código é apresentado aos colaboradores e existem formações (...)”</p>

<p>20. Transversalidade ou não do código de ética</p>	<p>A: “Não, o código varia (...) nós adaptámos o código à nossa realidade.”</p> <p>B: “(...) aplica-se em todos os grupos e países.”</p> <p>C: “Temos uma base, mas é adaptado à realidade da empresa em cada país.”</p>
<p>21. Instrumentos de controlo do código de ética</p>	<p>A: “(...) temos é uma linha onde podem ser denunciadas situações ou casos que foram contra o código e que são depois analisadas.”</p> <p>B: “(...) temos um processo de gestão de reclamações éticas que permite que qualquer pessoa, seja cliente, fornecedor ou trabalhador, possa recorrer se for alvo de um comportamento menos ético (...) permite que as pessoas coloquem uma reclamação ao provedor de ética a expor o que se passou e pedindo ajuda no sentido de repor uma atuação correta (...) havendo sempre total confidencialidade, e se for comprovado que houve uma atitude menos ética para com o cliente, terá de se tomar providências e consequências sobre isto.”</p> <p>C: “Passa muito pela observação. (...) já tivemos essa questão, por exemplo do assédio sexual, já tivemos esse problema e isso é tratado imediatamente por nós em conjunto com os nossos advogados, ou seja, é feita logo uma intervenção quando nós sabemos que determinada coisa acontece (...) intervêm todos os nossos meios.”</p> <p>E: “(...) caso alguém presencie algum comportamento menos ético, o local e as pessoas indicadas para o denunciar e ser resolvida a questão é através de um <i>e-mail</i> específico que são os recursos humanos.”</p> <p>H: “(...) não sei se existe mais alguma ferramenta que tenha esse fim.”</p>
<p>22. Instrumentos de avaliação do código de ética</p>	<p>A: “Para avaliar penso que não existe nada em específico.”</p> <p>B: “(...) não temos um mecanismo de avaliação para verificar se as pessoas cumprem ou não cumprem.”</p>

	<p>C: “(...) pela observação.”</p> <p>E: “Não existe nenhum espaço específico ou uma forma específica de avaliar.”</p> <p>F: “Acredito que a existência do código de ética obrigue a que haja uma comissão para avaliar a aplicação do mesmo.”</p>
<p>23. Vantagens do código de ética para o processo de recrutamento</p>	<p>A: “O código de ética ajuda muito, porque dá-nos indicações de como devemos agir perante determinada situação.”</p> <p>B: “O código de ética define um conjunto de princípios que são fundamentais para a empresa e estabelece um conjunto de compromissos da empresa e dos colaboradores (...) faz recomendações e que dita “tu não podes fazer isto” e que nos comprometemos a agir de determinada forma (...) embora não seja um código que funcione como lei, é um código orientador, que recomenda e onde fica expresso o papel dos trabalhadores da empresa.”</p> <p>C: “Sim, sem dúvida, até porque toca nalguns desses pontos.”</p> <p>D: “Sim.”</p> <p>E: “Sim. Acaba por bater em aspetos importantes e acaba por ir ao encontro do que são os direitos do trabalhador que está muito relacionado com a não discriminação, com a dignidade, com a proteção de dados.”</p> <p>G: “Considero que termos um código de ética seria uma mais valia enorme, no recrutamento e seleção para guiar os comportamentos a adotar sobre a forma de tratar os candidatos, principalmente aqueles que não são selecionados.”</p> <p>H: “Sim claro (...) define de forma formal o que é considerado correto, e permite que todos os colaboradores saibam como devem agir perante determinada situação, ou como deve resolver determinado problema.”</p>