

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**PRÁTICAS ÉTICAS NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS NA  
PERSPETIVA DOS COLABORADORES: O CONTRIBUTO PARA O  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES**

**CATARINA JUSTO ALVES**

**OUTUBRO - 2021**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**PRÁTICAS ÉTICAS NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS NA  
PERSPETIVA DOS COLABORADORES: O CONTRIBUTO PARA O  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES**

**CATARINA JUSTO ALVES**

**ORIENTAÇÃO:  
PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA**

**OUTUBRO – 2021**

## **Agradecimentos**

Quando iniciei o meu Trabalho Final de Mestrado, a única coisa que me ocorreu foi: existem tantos temas, tantas questões que podem ser respondidas, por onde vou começar? Claro que as ideias vieram mais tarde com as experiências que fui vivendo a trabalhar em Gestão de Recursos Humanos.

Agora que terminei penso: a parte mais difícil não foi ler inúmeras investigações, ter pessoas a participar no meu estudo ou passar horas a compilar este trabalho. Foi sim chegar aos Agradecimentos e não saber por onde começar, porque a minha gratidão para com todos à minha volta não tem fim.

Não há como agradecer à minha mãe por toda a paciência em ler e reler cada parágrafo. - Foste incansável, Mãe.

Não há como agradecer ao meu pai por ser quem, sem ter que falar, sabia que eu ia chegar aqui. - Foste incansável, Pai.

Não há como agradecer ao Tiago por todas as horas impossíveis de contabilizar, que estive ao meu lado mesmo quando já só falava sozinha ou quando ele repetia vezes sem conta "já só falta isto" ou "primeiro a tese". - Foste incansável, Amor.

Não há como agradecer ao apoio incondicional do meu círculo de amigos mais próximo por todos os "tu consegues", a força de uma frase que não durou só nestes dois anos, mas desde sempre. - Foste incansável, Leonor.

Dedico esta página às pessoas a quem não tenho forma de agradecer, pois dizer apenas um simples "obrigada" não chega por tudo o que fizeram por mim, pela forma como me apoiaram e por me acompanharem nesta etapa que estou prestes a terminar.

Um especial agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Rita Martins de Sousa, pelo acompanhamento e disponibilidade incansáveis, incentivo que me transmitiu durante toda esta etapa e todo o seu apoio nas mudanças académicas, pessoais e profissionais que aconteceram durante este ano.

Por fim, a esta nobre Instituição e ao corpo docente de excelência que me acompanhou nos últimos dois anos agradeço todo o conhecimento que me foi transmitido.

## Resumo

O presente trabalho prende-se com o desenvolvimento duma investigação centrada na perspectiva dos colaboradores das Organizações acerca das práticas de Recursos Humanos, nomeadamente sobre a dimensão ética associada as estas práticas e o seu contributo para o Desenvolvimento Sustentável.

Esta investigação foi orientada pela definição do papel dos profissionais de Recursos Humanos no que diz respeito às práticas éticas do meio onde estão inseridos bem como pelas influências internas e externas que os mesmos sofrem quando se deparam com dilemas éticos. É importante compreender a perceção dos colaboradores perante os comportamentos destes profissionais para determinar o impacto da dimensão ética que lhes deverá estar associada.

Os *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável* da Organização das Nações Unidas também incorporados nesta investigação permitem obter uma perspectiva dos colaboradores no que diz respeito às condições de trabalho que lhes são oferecidas e se o ambiente laboral fomenta a igualdade de oportunidades.

**Palavras-chave:** Comportamento Antiético, Desenvolvimento Sustentável, Dilemas Éticos, Práticas de Recursos Humanos, Trabalho Digno

## **Abstract**

This research is related to the development of a study centered on the perspective of employees of their Organizations about Human Resources practices, namely about the ethical dimension associated with these practices and their contribution to Sustainable Development.

The investigation was oriented and conducted based on the definition of the role of Human Resources professionals concerning the ethical practices of the environment in which they operate, as well as the internal and external influences they suffer when faced with ethical dilemmas. It is important to understand the perception of employees regarding the behavior of these professionals to determine the impact of the ethical dimension that should be associated with them.

The Sustainable Development Goals from the United Nations also incorporated in this research allow to obtain a perspective of the employees when it comes to the working conditions that are offered to them and whether the working environment promotes equal opportunities.

**Keywords:** Unethical Behavior, Sustainable Development, Ethical Dilemmas, Human Resources Practices, Decent Work

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura .....	3
1. Os grandes dilemas éticos na área da Gestão de Recursos Humanos .....	3
1.1 A Ética Empresarial e a sua importância para as organizações .....	3
1.2 O conceito de Dilema Ético num contexto de Gestão de Recursos Humanos	4
1.3 O equilíbrio profissional-emocional dos Profissionais de Recursos Humanos	6
1.4 As áreas de GRH e os dilemas éticos .....	7
1.5 O clima ético e a perceção dos colaboradores .....	8
2. Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: a dimensão ética na sustentabilidade das organizações .....	10
2.1 A empresa como organização eticamente responsável .....	10
2.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS): Trabalho Digno e Redução de Desigualdades .....	12
Capítulo II – Método .....	15
Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados .....	18
1. Papel na gestão das iniciativas éticas por parte dos departamentos de Recursos Humanos .....	18
2. Fatores que influenciam o comportamento ético individual dos profissionais de Recursos Humanos no ambiente de trabalho .....	19
3. Práticas de Recursos Humanos suscetíveis a comportamentos antiéticos .....	20
4. Trabalho Digno e Igualdade de Oportunidades .....	21
Capítulo IV – Conclusões, limitações à investigação e sugestões para pesquisa futura .....	22
Referências Bibliográficas .....	24
Anexo I – Ferramenta de Investigação: Questionário .....	27
Anexo II – Demonstração de Resultados .....	33

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Tomada de Decisão Ética: Correlação entre características individuais e organizações. Adaptado de Treviño (2011) .....	9
Figura 2 - Correlação entre o processo de tomada de decisão ético, a Sustentabilidade e respectivas componentes da responsabilidade social das organizações. Adaptado de Ferrell <i>et al.</i> (2015) .....	11
Figura 3 - Critério de Scree Plot para extração de fatores referente à Tabela V .....	35
Figura 4 - Critério de Scree Plot para extração de fatores referentes à Tabela VI .....	37

## Índice de Tabelas

Tabela I - Medidas de Incentivo ao desenvolvimento do ODS 8 pela OIT .....	13
Tabela II - Correlação entre o ODS 8 e 10 .....	14
Tabela III - Tabulação Cruzada Situação Profissional * Faixa Etária .....	33
Tabela IV - Papel na gestão das iniciativas éticas por parte dos departamentos de Recursos Humanos .....	33
Tabela V - Análise Fatorial para Fatores que influenciam o comportamento ético individual .....	34
Tabela VI - Análise Fatorial para Práticas de RH passíveis de suscetibilidade a um comportamento antiético .....	36
Tabela VII - Análise Descritiva dos <i>itens</i> da temática <i>Trabalho Digno</i> e Igualdade de Oportunidades nas organizações .....	37

## Índice de Abreviaturas

AFE – Análise Fatorial Exploratória

DP – Desvios-padrão

FE – Faixa Etária

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

ODS – Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

SP – Situação Profissional



## Capítulo I – Introdução

A presença de *standards* e princípios, nas organizações, ligados diretamente à Ética, têm tornado as decisões dos profissionais de Recursos Humanos cada vez mais complexas (Rose, 2008) na medida em que se criou espaço para ambiguidades. Do ponto de vista desta investigação as mesmas vão ser analisadas como dilemas éticos, acontecimentos transversais às áreas de atuação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e elementos influenciadores das percepções sobre as condutas éticas nos processos de GRH.

Assim sendo, o papel desempenhado pelos profissionais de Recursos Humanos tem vindo a ser definido pela investigação académica e literatura, como um papel que assume diversas funções nas organizações e fortemente tornado uma atividade onde existe um confronto, com vários graus de intensidade, entre os valores dos profissionais e as ações que têm que praticar. Deste modo, a nossa questão de investigação é sobre a percepção que os colaboradores têm sobre as práticas dos gestores de recursos humanos, bem como se estas incentivam a existência de um clima ético na organização.

O objetivo desta investigação é inquirir se a adoção de práticas éticas nos processos de Recursos Humanos (RH) é relevante tanto para um desenvolvimento sustentável bem como para a criação de um clima organizacional ético, tendo como consequência o impacto em duas vertentes.

Numa primeira, garantir a compreensão da perspetiva dos colaboradores no que diz respeito aos processos de RH dos quais já foram e são alvo, ou seja, se consideram que foram executados de forma justa e equitativa, bem como se o seu trajeto profissional na organização teve por base critérios e comportamentos éticos referentes às áreas de RH.

Numa segunda vertente, verificar o nível de desenvolvimento sustentável das organizações através do 8º e 10º pilar dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, o Trabalho Digno e Crescimento Económico e Redução das Desigualdades, respetivamente. Ambos os pilares procuram promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo bem como

o trabalho digno para todos os indivíduos, assim como também procuram garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados. Estes pilares referem, designadamente:

- *“Alcançar o emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor.”*
- *“Proteger os direitos do trabalho e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, (...) e em pessoas em empregos precários.”*
- *“Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive através da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.”*
- *“(...) empoderar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra.”*

#### In Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Esta investigação terá por base uma abordagem focada numa metodologia quantitativa, a partir da recolha e análise de dados provenientes de um questionário, colocado de forma pública a fim de atingir a maior amostra possível de respostas, para conclusões mais claras sobre as questões que o estudo aborda.

No que diz respeito à estrutura deste trabalho e desta investigação, a mesma engloba quatro capítulos, para além desta introdução: a revisão de literatura que suporta a investigação conduzida e introduz os principais conceitos e teorias que servem como linhas de orientação do estudo, a metodologia científica onde a investigação se baseia, uma análise e respetiva discussão dos resultados obtidos do estudo e por fim, uma reflexão sobre as conclusões retiradas, sobre as limitações encontradas durante a investigação bem como propostas para investigação futura.

## Capítulo I - Revisão de Literatura

### 1. Os grandes dilemas éticos na área da Gestão de Recursos Humanos

#### 1.1. A Ética Empresarial e a sua importância para as organizações

A Gestão de Recursos Humanos incorpora um conjunto de fatores estratégicos fundamentais para o sucesso de uma organização os quais, de acordo com Bhattacharyya (2014), se podem classificar como recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreiras, gestão de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão de compensação e planeamento de recursos humanos.

Estes fatores estratégicos, também classificados como áreas de atuação da GRH, são afetados pelo ambiente VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*) presente no contexto empresarial da atualidade. Assim sendo, a temática da Ética Empresarial nas organizações revela-se com um fator estratégico englobado em cada área da GRH, pois aplica valores éticos ao comportamento empresarial, criando um enquadramento ético, com o propósito de servir como um todo, para as condutas dos indivíduos bem como para as condutas das organizações (Institute of Business Ethics, 2021).

A Ética nas organizações deve então seguir a premissa de enfatizar as relações e não os resultados, bem como os elementos que valorizem as emoções, imparcialidade e inclusão, e também realçar a relevância das necessidades daqueles por quem são responsáveis (Erasmus, 2018). Não só nas organizações, mas especificamente na área de Gestão de Recursos Humanos das mesmas, esta atividade tem uma vertente ética inerente, dado que no seio da sua atividade está a preocupação com o tratamento dos indivíduos, criando, em qualquer conceptualização de Gestão de Recursos Humanos, questões e considerações éticas (Greenwood, 2013).

Assim sendo, o comportamento ético em contexto empresarial é um fator chave para a perceção dos indivíduos, dentro de uma organização, sobre as condutas a praticar. O comportamento ético define-se como “um comportamento que é consistente com

princípios, normas e *standards* da prática do negócio, acordados pela sociedade” (Treviño, 2011).

## 1.2. O conceito de dilema ético num contexto de Gestão de Recursos Humanos

Antes da definição do conceito de um dilema ético num contexto de GRH, torna-se importante fazer o enquadramento do conceito e do papel fundamental do Profissional de Recursos Humanos, na perspectiva de serem um exemplo a seguir no que diz respeito a comportamentos éticos no seio das organizações.

Diversos são os autores que ao longo da última década vieram fomentar a questão de que um profissional de RH deve ser um campeão no que diz respeito a todas as suas responsabilidades. O exemplo de um profissional de RH é descrito por Ulrich e Dulebohn (2015) como aquele que desempenha um papel focado na criação de laços de confiança, sem deixar de ter um ponto de vista sobre como é que a organização pode ainda ser mais bem-sucedida: o papel dos profissionais de RH deve revelar-se como estratégico visando ajudar o posicionamento do negócio em variados contextos e perante os seus *stakeholders* em prol do sucesso futuro da organização. Os autores refletem sobre a importância de reconhecer, diagnosticar e melhorar as competências nas organizações para que a sua cultura organizacional esteja alinhada com a estratégia da mesma. La Montagne (2016) e Erasmus (2018) confirmam este perfil traçado para os profissionais de RH pois mencionam nas suas pesquisas a própria visão dos profissionais como “cuidadores”, “os que resolvem tudo”, “aqueles que fazem com que fique tudo bem” e também o facto de agirem como campeões no seio das organizações, não só ao nível de um desenvolvimento interno organizacional eficiente, mas também como aqueles que são capazes de gerir desafios como a Globalização e Sustentabilidade, a fim de acrescentar valor aos *shareholders* da organização.

Uma definição tão específica sobre o papel de um profissional de RH cria expectativas a quem este serve bem como pressão sobre o profissional para executar as suas funções. LaMontagne (2016) relembra que a visão criada sobre estes profissionais está relacionada com os seus valores pessoais acerca de tomar a decisão correta,

resultando desta a correlação entre a obrigação de agir em conformidade com a sua consciência e servir como consciência das próprias organizações.

Parkes e Davis (2012) deixam claro, no que diz respeito à Ética em Gestão de Recursos Humanos, que se deve distinguir entre o que é a Ética nos RH e o comportamento ético dos profissionais de Recursos Humanos, apresentando-se assim uma ambivalência no papel dos mesmos. Os autores determinam que é da responsabilidade daqueles assegurarem que as estratégias, políticas e práticas implementadas estão de acordo com princípios éticos bem como que a cultura da organização é consistente com os mesmos. Para além das políticas e práticas éticas implementadas, já fazia parte do papel dos profissionais de RH serem intitulados como os guardiões da ética, confirmando assim o dever de promover comportamentos éticos através da sua conduta individual no seio da organização (Winstanley & Woodall, 2000, cit. por Braga *et al.*, 2017; Parkes & Davis, 2012).

Pode-se generalizar o conceito de Dilema Ético através da perceção de cada indivíduo, pois cada um define o que para si é um dilema ético ou não. Isto significa que este conceito surge quando os indivíduos se deparam com uma situação onde têm de escolher um caminho ou ação em vez de outra, ocorrendo ao mesmo tempo um conflito interno com os seus valores e/ou externo com os da sua organização. Assim sendo, para os dilemas éticos não existem respostas imediatas ou condutas preestabelecidas (Silva & Fernandes, 2006), o que implica uma análise individual de cada caso e uma tomada de decisão diferente consoante o contexto em que o profissional de RH está inserido. Ainda para complementar a questão de dilema ético num contexto de GRH, Wiley (1998) descreve as funções relacionadas com as áreas de Recursos Humanos como autênticos “laboratórios de cenários éticos”, aos quais mais tarde autoras como O’Brien e Linehan (2018) voltam a fazer referência nas suas investigações.

Para responder aos dilemas éticos que surgem no percurso dos profissionais de RH, os mesmos praticam as suas ações com base nos seus valores individuais, como qualquer outro profissional de outra área distinta, mas a tendência que veio a surgir foi a criação de códigos de Ética para estes profissionais também a nível internacional. A conjugação dos valores individuais com os princípios gerais dos Códigos de Ética da profissão cria uma *framework* de conduta, transversal a qualquer profissional de RH.

LaMontagne (2016) evidencia os valores individuais como mediadores entre o dever de seguir regras ou leis e a consciência de praticar ações que apelam ao sentido de justiça na ação. Esta consciência traduz-se na intenção de não prejudicar ou pelo menos manter a dignidade e o respeito pelos indivíduos afetados pela sua ação. A questão predominante nesta mediação está na base dos tópicos seguintes e que a literatura considera unânime: o instinto de praticar a ação correta e corrigir o que está errado é da responsabilidade pessoal dos profissionais e não uma função do seu trabalho.

No que respeita ao enquadramento da conduta de um profissional de RH proveniente dos Códigos de Conduta elaborados a partir da participação de várias instituições a nível internacional, (exemplos disso são SHRM (*Society for Human Resource Management*) e IHRIM (*International Association for Human Resource Information Management*), esta conduta, segundo Wiley (2000; Erasmus, 2018), deve ter como base cinco princípios: integridade, legalidade, proficiência, lealdade profissional e confidencialidade. Estes princípios devem estar incorporados na conduta dos profissionais de RH devido à quantidade de questões éticas que surgem no decorrer do seu papel, nomeadamente, no que diz respeito à integridade e confiança, respeito pela diversidade, questões provenientes da tomada de decisão, *compliance* e *corporate governance* (Oster, 2017, cit. por Erasmus, 2018).

### 1.3. O equilíbrio profissional-emocional dos profissionais de Recursos Humanos

Os dilemas éticos que decorrem na vida profissional dos agentes de Recursos Humanos revelam desafios emocionais de extrema importância para o equilíbrio profissional e emocional dos mesmos. Esta temática torna-se fulcral para uma melhor compreensão das emoções e valores que desencadeiam as suas ações perante os dilemas éticos e consequente reflexão da Ética nas práticas de Recursos Humanos. Assim sendo, é importante abordar o conceito *Emotional Labour* em conjunto com os conflitos que surgem derivados das obrigações dos agentes para com os colaboradores e respetivas organizações.

O'Brien e Linehan (2018) argumentam que, ainda que o *Emotional Labour* seja pouco explorado no contexto de Gestão de Recursos Humanos, o mesmo contribui para

a compreensão sobre a forma de como os profissionais de RH percebem e aprendem as regras emocionais que estão por detrás da sua função e desenvolvem estratégias para lidar com a exigência emocional que a sua profissão requer. Este conceito, entre os primeiros autores, foi definido por Hochschild (1983, cit. por O'Brien & Linehan, 2018) como “os esforços intencionais para convencer as pessoas de que o sentimento particular que elas sentem tem influência no modo como as mesmas se apercebem de uma dada situação e a ela reagem” (p.685), conceito que é de extrema relevância dadas as lutas emocionais e éticas que os profissionais enfrentam na sua contínua procura pela decisão correta, face a determinadas interações (O'Brien & Linehan, 2018).

A caracterização de um profissional de Recursos Humanos, mencionada anteriormente como uma profissão que se evidencia pelos seus traços altruístas bem como pela forte presença dos seus valores e ligação a códigos de ética, pessoais ou mesmo da profissão, evidencia a seguinte problemática: a lealdade profissional para com os colaboradores, comunidade e sociedade, pode colocar os profissionais de RH em conflito direto com os objetivos das suas organizações, pois existe um confronto direto entre “a ação correta a tomar” e “o que é correto para o bem maior da organização” (Wiley, 1998; O'Brien & Linehan, 2018). Este confronto torna importante analisar o processo de tomada de decisão ética dos indivíduos.

#### 1.4.As áreas de GRH e os dilemas éticos

Um processo de tomada de decisão ético não é linear nem está estruturado por etapas. Pelo contrário, LaMontagne (2016) encontra evidências claras de que este processo é um conjunto complexo de interações, influenciadas por elementos pessoais, sociais, organizacionais e situacionais, de onde decorre uma aprendizagem constante por parte dos profissionais de Recursos Humanos.

As práticas de Recursos Humanos que são levadas a cabo, não devem ser vistas só do ponto de vista onde o profissional se rege por um comportamento ético perante as mesmas, mas também deve observar-se que os dilemas éticos podem conduzir a comportamentos antiéticos, pois estes também representam grandes desafios nos ambientes de trabalho (Erasmus, 2018). Donde, o comportamento antiético contradiz as práticas éticas, na medida em que os dilemas éticos causados aos profissionais de RH

também têm origem nos comportamentos antiéticos que abriram estes precedentes (Wiley, 2000).

Existe uma grande concordância no que diz respeito às áreas onde surgem dilemas éticos para os profissionais de RH, na medida em que situações de existência de favoritismo na atribuição de posições a colaboradores, inconsistências na compensação, assédio sexual, discriminação e desigualdade de género e/ou raça e quebras de confidencialidade (Wiley, 2000; Erasmus, 2018), duas décadas depois continuam a ser enumeradas. Ainda, através da investigação de Erasmus (2018), pode adicionar-se a esta lista categorias mais gerais no que diz respeito a dilemas éticos, nomeadamente, o recrutamento e seleção, a gestão e avaliação de desempenho, a compensação e a atribuição de mérito e/ou bónus.

### 1.5.O clima ético e a perceção dos colaboradores

Apesar de já ter sido estabelecido anteriormente que a tomada de decisão ética é um processo individual, o clima organizacional revela-se fundamental no que diz respeito aos moldes dos comportamentos dos colaboradores das organizações e fornece informação sobre quais os comportamentos aceites (Decoster *et al.*, 2019). Treviño (2011) estabelece que a presença de um clima ético numa organização representa apenas uma parte do clima organizacional. Mais, o clima ético é um aspeto que afeta os comportamentos dos colaboradores no que diz respeito a questões éticas. Pode-se observar esta correlação na Figura 1:



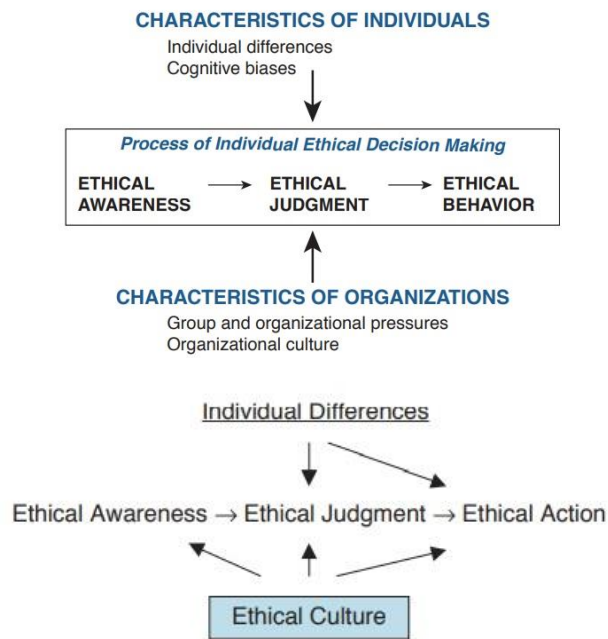


Figura 1 - Processo de Tomada de Decisão Ética: Correlação entre características individuais e organizações. Adaptado de Treviño (2011)

A percepção da existência de um clima ético pelos colaboradores de uma organização está normalmente associada à percepção de um clima onde: persiste o sentido de justiça, existe benevolência da organização para com os mesmos, se evidenciam tendências que revelam interesses próprios e, por fim, existe um clima regulado por normas e princípios (Treviño, 2011). O nível de integração de um clima ético torna-se bastante relevante, pois, segundo Decoster *et al.* (2019), um forte clima ético nas organizações origina por parte dos colaboradores uma maior adesão às condutas éticas estabelecidas, refletindo as mesmas nos seus comportamentos. Numa situação oposta, os autores afirmam que práticas éticas não fortemente presentes nas condutas das organizações, refletem-se igualmente nos comportamentos dos colaboradores e na sua tomada de decisão.

O elemento-chave para a criação de um clima ético e consequente adoção de comportamentos alinhados com o mesmo prende-se com o nível de percepção de justiça. Ou seja, deve questionar-se qual o nível de confiança dos colaboradores no que diz respeito à garantia de equidade, reciprocidade e imparcialidade, na esfera do clima ético. Treviño (2011) e *a posteriori* Al-Tarawneh (2020) reforçam que na base das práticas de GRH encontra-se a necessidade constante da existência destas garantias,

sendo feito o alerta também para a questão de que esta percepção não é somente influenciada pelas ações que impactam diretamente um colaborador, mas sim por todos os processos de tomada de decisão, nomeadamente pela forma como estes são comunicados, tornados públicos ou aplicados na esfera da organização.

Al-Tarawneh (2020) enfatiza a situação onde as organizações que melhoram a qualidade do ambiente de trabalho, através da implementação de padrões onde os valores como a integridade, transparência e igualdade, já mencionados anteriormente, irá traduzir-se num forte compromisso da parte dos colaboradores para com os objetivos da organização. Ou seja, a percepção positiva destes valores na esfera da organização irá fomentar o aumento da produtividade e conseqüentemente o bem-estar de todos os *stakeholders*.

## 2. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: a dimensão ética na sustentabilidade das organizações

### 2.1. A empresa como organização eticamente responsável

A Sustentabilidade e o seu desenvolvimento no *core* das organizações torna-se cada vez mais importante, uma vez que todos os ramos das suas atividades refletem conseqüências, positivas ou não, naqueles que são diretamente afetados: os *stakeholders*. Assim sendo, Ferrell *et al.* (2015) correlacionam a Sustentabilidade com a tomada de decisão ética e respetiva responsabilidade social na medida em que, é do domínio das organizações sustentáveis maximizar os impactos positivos e reduzir aqueles que são negativos no que respeita aos seus *stakeholders*.

A defesa da legitimidade das ações e respetiva dimensão ética, bem com a responsabilidade sobre as mesmas de uma organização, num cenário de potencial local de trabalho ou de quais as condições atuais de trabalho, influencia a perspetiva dos candidatos através do *employer branding* e fomenta o alinhamento dos colaboradores com as práticas e o seu compromisso com a organização (Treviño, 2011; Cohen *et al.*, 2012). Define-se então, que uma organização eticamente responsável com vista a desenvolver-se de forma sustentável, deve alinhar os seus esforços não só

implementando um desenvolvimento sustentável do negócio, mas também tendo como objetivo a adoção de políticas que tratem os seus colaboradores de forma justa, com um grande foco na proteção dos direitos humanos, no ambiente e qualidade de trabalho e no seu bem-estar (Treviño, 2011; Cohen *et al.*, 2012; Ferrell *et al.*, 2015). Tal traduz-se numa correlação direta entre as decisões éticas, a Sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações, como demonstra a Figura 2.

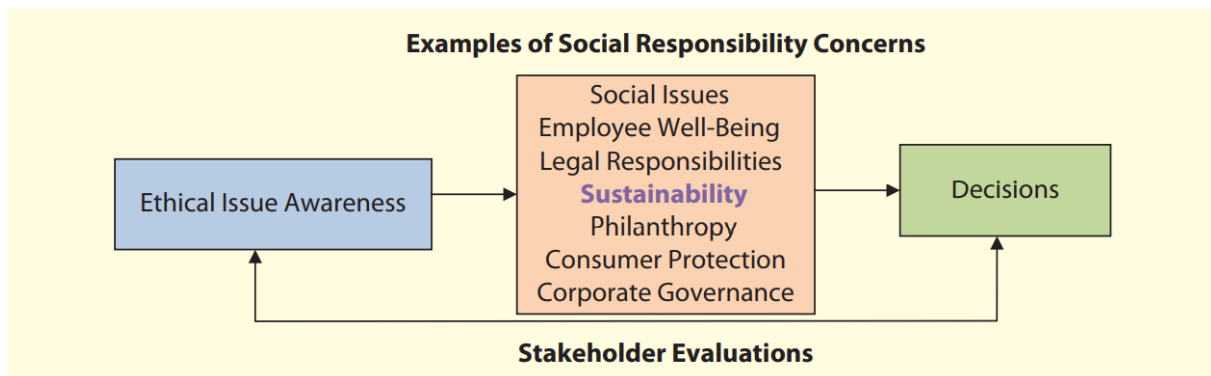


Figura 2 - Correlação entre o processo de tomada de decisão ético, a Sustentabilidade e respetivas componentes da responsabilidade social das organizações. Adaptado de Ferrell *et al.* (2015)

Revela-se importante o papel dos profissionais de RH, pois estes encontram-se posicionados no negócio das organizações de forma estratégica. Estes são aqueles que serão capazes, através de todas as temáticas antes enquadradas, de provocar a mudança nas práticas das organizações bem como agirem como fortes mentores no que diz respeito à implementação de uma cultura organizacional ética. Cohen *et al.* (2012) enfatizam a capacidade única destes profissionais contribuírem para o desenvolvimento de políticas sustentáveis, pois estão ligados a todas as áreas que relacionam os compromissos dos colaboradores e incentivam os mesmos a seguir determinados comportamentos.

Por último, Cohen *et al.*, (2012) definem três pilares para o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos sustentável: *compliance*, *corporate governance* e ética empresarial. Estes pilares, em conjunto com a cultura organizacional, tornam-se chave para os que processos e ferramentas dos profissionais de RH se traduzam em políticas e condutas não só éticas como sustentáveis.

## 2.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Trabalho Digno e Redução de Desigualdades

A Organização Internacional do Trabalho (OIT ou *International Labour Organization*, ILO) contribui com a sua agenda para o desenvolvimento dos ODS, ao recomendar pilares fundamentais para as condutas das organizações em prol da Sustentabilidade. Estes pilares são aqueles que apresentam maior relevância para as matérias do Objetivo 8, referente ao Trabalho Digno e do Objetivo 10, referente à Redução de Desigualdades, propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Para a temática desta dissertação é importante referir que ambos os objetivos atrás referidos estão interligados através dos pilares da Agenda para o Trabalho Digno da OIT. Os quatro pilares existentes são a promoção do emprego e das empresas, a garantia dos direitos no trabalho, a extensão da proteção social e a promoção do diálogo social, onde a igualdade de género é transversal a toda a Agenda, revelando assim a interligação dos objetivos em prol do desenvolvimento sustentável, segundo a OIT (2017).

No que diz respeito ao Objetivo 8 dos ODS, são escolhidos três subtemas relevantes para o desenvolvimento sustentável do Trabalho Digno nas organizações (Relatório OIT – O Trabalho Digno e a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, 2017), como se pode observar na Tabela 1:

ODS 8 – Trabalho Digno	
Subtema do ODS 8	Medidas Sugeridas
8.5 Alcançar, até 2030, o pleno emprego produtivo e o trabalho digno para todas as mulheres e homens, incluindo os jovens e as pessoas com deficiência, e um salário igual para trabalho de igual valor.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementar políticas mais orientadas para as pessoas que reduzam as desigualdades. Estas políticas incluem medidas de proteção social, políticas salariais, o reforço da inspeção do trabalho, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e</li></ul>

	<p>a proteção da negociação coletiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É necessário pôr em prática políticas que apoiem as mulheres a entrar no mercado de trabalho, permitindo-lhes beneficiar da proteção justa da maternidade e de políticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar.</li> </ul>
<p>8.8 Proteger os direitos laborais e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes e as pessoas com empregos precários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar medidas urgentes para fomentar uma cultura mundial de prevenção que respeite o direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável e que assegure que tanto os empregadores como os trabalhadores conheçam os seus direitos e obrigações;</li> <li>▪ Aplicar os princípios e direitos fundamentais da OIT ao nível nacional. Os grupos vulneráveis, incluindo os migrantes, exigem particular atenção para assegurar a proteção dos seus direitos e a melhoria das suas condições de trabalho.</li> </ul>

*Tabela I - Medidas de Incentivo ao desenvolvimento do ODS 8 pela OIT*

A correlação criada pela OIT entre o ODS 8 e 10 acontece na medida em que, no conceito de trabalho digno, é dada uma extrema relevância ao salário justo, à segurança no local de trabalho e à proteção social para os indivíduos e as suas famílias, o que traduz uma forma direta de reduzir as desigualdades no que diz respeito a rendimento,

riqueza e influências económicas. Esta correlação entre os objetivos acontece através dos seguintes subtemas do ODS 10, como se pode observar na Tabela II:

Correlação entre o ODS 8 e ODS 10
10.3 Assegurar a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de rendimento, inclusive através da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e medidas adequadas.
10.4 Adotar políticas, especialmente fiscais, salariais e de proteção social e alcançar progressivamente uma maior igualdade de género.

*Tabela II - Correlação entre o ODS 8 e 10.*

## Capítulo II – Método

O enquadramento teórico apresentado permite-nos formular duas hipóteses nesta investigação:

Hipótese 1 Existe uma relação positiva entre as práticas éticas de RH implementadas na Organização e a perceção dos colaboradores.

Hipótese 2 Existe uma relação positiva entre as práticas organizacionais que promovem o trabalho digno e a redução das desigualdades e o desenvolvimento sustentável das organizações.

A metodologia de investigação que serviu como principal orientação desta dissertação foi uma abordagem metodológica quantitativa através de um estudo confirmatório: procurou-se compreender os princípios comportamentais dos profissionais de Recursos Humanos (Bhattacharyya, 2007), face aos critérios éticos que praticam na área, a partir da perspetiva dos colaboradores das organizações, que são os indivíduos diretamente afetados pelas condutas daqueles profissionais.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário online (ver Anexo 1), de resposta anónima, visto ser aquele que mais se adequa para responder às questões que orientam esta investigação. O mesmo tem como objetivo observar, através da aplicação de uma escala numérica, Escala de Likert de 5 Pontos, a sensibilidade dos colaboradores às práticas éticas (Bhattacharyya, 2007) e o contributo das mesmas para os pilares da Sustentabilidade. Formulado através de uma adaptação de dois questionários de autores cuja investigação se prende com as mesmas temáticas que este trabalho aborda, o questionário aplicado nesta investigação (Anexo I) foi adaptado de Erasmus (2018) onde as questões da sua pesquisa estão enquadradas na secção “As Práticas Éticas na minha Organização”. As questões da secção “Trabalho Decente e Igualdade de Oportunidades na minha Organização” foram adaptadas de *The Decent Work Questionnaire* (Ferraro *et al.*, 2018).

O questionário foi estruturado da seguinte forma: um conjunto inicial de questões para recolha de dados demográficos; um grupo de cinco questões para determinar o papel dos Recursos Humanos na gestão das iniciativas éticas; um grupo de treze questões para determinar a perspetiva dos colaboradores sobre os fatores que influenciam o comportamento ético; um grupo de dezassete questões que pretendem qualificar quais as práticas de Recursos Humanos suscetíveis a comportamentos antiéticos; e por último, um grupo de dezasseis questões para averiguar a perspetiva dos colaboradores sobre: Saúde e Segurança, Horário de Trabalho e Carga Laboral Adequada, Proteção Social, Remuneração, Satisfação e Produtividade Laboral, Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho e Oportunidades.

Note-se que, no que diz respeito à adaptação e aplicação do questionário da investigação publicada de Erasmus (2018), a presente investigação, e respetivo público-alvo, foi aplicada a indivíduos que pertencem a uma organização enquanto o autor se dirigiu diretamente a profissionais de Recursos Humanos. Ainda sobre a adaptação do inquérito desta investigação, o mesmo não apresenta na íntegra todas as questões dos instrumentos dos investigadores dado a sua extensão. Assim sendo, de forma a garantir respostas dos inquiridos, que se perdem muitas vezes devido à extensão das perguntas dos questionários, retiraram-se algumas questões menos diretamente ligadas aos objetivos da investigação.

A amostra da investigação resulta do método da amostragem acidental, casual ou conveniente, um tipo de amostragem não probabilística ou não aleatória, na medida em que o questionário foi divulgado através de redes próximas de contactos e as respostas foram obtidas de forma voluntária ou até acidentalmente, devido à partilha do questionário para redes secundárias de contactos (redes sociais). Este tipo de amostra foi utilizado devido à sua conveniência e às limitações de tempo e custo desta investigação. A única problemática resultante deste tipo de amostra prende-se com o facto da mesma não constituir uma representação global da população.

A análise estatística aplicada aos dados recolhidos e para discussão dos resultados obtidos no próximo capítulo, foi realizada através do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) v. 26. Para além da análise de dados através de Estatística Descritiva [Médias (X) e Desvio-Padrão (DP)], utilizou-se



também a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE) na medida em que o objetivo da mesma trata de atribuir um *score* a fatores que não são diretamente observáveis (Marôco, 2018). No caso desta investigação existem conjuntos de *itens* que devem ser fatorizados, de forma que as suas correlações criem grupos generalizados (*loading components*) para que tenham o mesmo significado de forma agrupada. De modo a comprovar a utilidade da AFE para a investigação, utilizou-se o teste de Esfericidade de Bartlett e a medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para extrair os fatores e seguindo a metodologia de Erasmus (2018), utilizou-se o Método da Fatorização do Eixo Principal e *Varimax* como método de rotação, pois facilita tanto a interpretação da análise fatorial como as correlações retiradas (Marôco, 2018).

### Capítulo III – Análise e discussão de resultados

Através da distribuição do questionário *online* foram recolhidas 310 respostas, sendo que, para o propósito da investigação, apenas 285 respostas da totalidade (91,9%) foram qualificadas como válidas. Incluídas nas respostas válidas encontram-se também as respostas do pré-teste (seis inquiridos) realizado ao questionário antes de ser distribuído ao público. De forma aleatória todas as respostas ao pré-teste enquadraram-se nos critérios de validação e foram assim consideradas para a análise de resultados. Existem dois critérios de validação do contributo da resposta para a investigação: a) Situação Profissional (SP), trabalhar por conta de outrem; b) Faixa Etária (FE), idade igual ou superior a 18 anos. Os casos excluídos (N = 25) prendem-se com os indivíduos trabalharem por conta própria (SP-1 = 12) ou encontrarem-se desempregados (SP- = 12) e a idade do inquirido ser inferior a 18 anos (FE = 1) (Anexo II, Tabela 3).

Os inquiridos responderam a dois grupos de questões onde lhes era pedido para classificar o nível de concordância ou vice-versa com as afirmações, sempre através da Escala de Likert (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo Parcialmente e 5 = Concordo Totalmente). Decidiu-se utilizar esta escala de resposta dado que a sua fiabilidade tinha já sido anteriormente aferida por Erasmus (2018) e Ferraro *et al.* (2018).

#### 1. Papel na gestão das iniciativas éticas por parte dos departamentos de Recursos Humanos

No que diz respeito ao primeiro grupo de questões sobre as práticas éticas na Organização dos inquiridos, analisaram-se cinco afirmações referentes ao papel na gestão das iniciativas éticas por parte dos departamentos de Recursos Humanos (variável independente) (Erasmus, 2018). Os resultados obtidos podem ser encontrados na Tabela 4, Anexo II.

Num panorama mais generalizado denotou-se a pouca concordância no que diz respeito ao facto de serem os departamentos de Recursos Humanos aqueles que são responsáveis por resolver as situações resultantes de comportamentos antiéticos (X = 2.99, DP 1.184). Note-se que, quando se refere a pouca concordância, dados os

resultados e o número de respostas, não se consegue definir uma opinião positiva ou negativa face a esta variável. No entanto, observa-se uma concordância entre os inquiridos no que diz respeito aos departamentos de Recursos Humanos das suas organizações serem vistos como um dos recursos principais relevantes para iniciativas éticas ( $X = 3.88$ ,  $DP .861$ ). Por último, a concordância é geral quando se questiona os inquiridos sobre as qualificações de quem gere as iniciativas éticas ( $X = 3.68$ ,  $DP 1.041$ ), se os mesmos têm os recursos necessários e devida autoridade para agir ( $X = 3.70$ ,  $DP .992$ ) e a quem se devem dirigir na eventualidade de uma situação ou dilema ético ( $X = 3,93$ ,  $DP 1.238$ ). Deve-se ter em consideração os valores dos desvios-padrão ( $DP$ ) pois apesar de se poder concluir que é opinião geral que os departamentos de RH são agentes da gestão das iniciativas éticas, estes desvios demonstram o quão pouco homogénea a amostra é, e neste caso os valores superiores mostram uma concentração de respostas acima do valor da média.

## 2. Fatores que influenciam o comportamento ético individual dos profissionais de Recursos Humanos no ambiente de trabalho

Foram analisados treze *itens* como fatores que influenciam o comportamento ético individual dos profissionais de Recursos Humanos no ambiente de trabalho (variável independente) e os resultados podem ser observados na Tabela 5, Anexo II.

No que diz respeito à sua análise em termos de estatística descritiva ( $X$ ,  $DP$ ), pode-se destacar as atitudes/comportamentos da gestão da organização e gestão direta dos colaboradores como as que geram uma maior concordância nos inquiridos, no que respeita a influenciar os profissionais de RH nos seus comportamentos éticos, acompanhadas pelos valores individuais, padrões éticos e legislação. Os fatores pressões políticas, amigos/colegas de trabalho, competição interna e escassez de recursos revelam uma concordância menor. Não obstante, os  $DP$  1.195; 1.054; 1.186 e 1.148 não devem ser desconsiderados pois demonstram de novo pouca homogeneidade dentro da representação da média das respostas.

De forma a reduzir o número de *itens* analisados a um conjunto mais genérico que representasse da mesma forma as correlações, utilizou-se o modelo AFE onde os resultados podem ser observados através dos *factor loadings* gerados na Tabela 5,

Anexo II. Através do teste de KMO, o valor .854 ( .854  $\in$  ] 0.8; 0.9] ) comprova a adequação da amostragem e da utilização da análise fatorial (AF) para a investigação. O teste de Esfericidade de Bartlett indica também a recomendação da AF sendo que  $.000 < .001$ . Por último, os três fatores identificados na Tabela 5 como *factor loadings* resultam do critério de Eigenvalues (Figura 3, Anexo II) e representam 54% da variância total, sendo o valor mínimo aceitável 50% (Marôco, 2018). Ainda para comprovar a confiabilidade dos três fatores criados, observaram-se os valores do Coeficiente Cronbach's alfa, todos superiores a 0.6, o que significa que existe consistência nos três fatores: influência dos fatores internos e externos à atividade ( $X = 3.51$ ), influência dos elementos da gestão da organização ( $X = 4.35$ ) e influência dos *standards* pessoais e profissionais ( $X = 4.10$ ).

### 3. Práticas de Recursos Humanos suscetíveis a comportamentos antiéticos

Analizou-se também a sensibilidade dos inquiridos a um conjunto de dezassete *itens* sobre a sua perspetiva no que respeita a determinadas práticas de Recursos Humanos estarem suscetíveis a comportamentos antiéticos (variável dependente), sendo que os resultados podem ser observados na Tabela 6, Anexo II.

Conclui-se através de uma análise inicial da média de respostas, indicada pela estatística descritiva utilizada, que existe concordância sobre as principais práticas de Recursos Humanos que são suscetíveis a comportamentos antiéticos segundo os inquiridos. Aquelas práticas são: remuneração e prémios ( $X = 3.67$ , DP 1.194), seleção de colaboradores ( $X = 3.60$ , DP 1.157), redução e reestruturação da força de trabalho ( $X = 3.54$ , DP 1.136), recrutamento ( $X = 3.51$ , DP 1.152), gestão de carreira ( $X = 3.49$ , DP 1.115) em conjunto com o planeamento de sucessão e desenvolvimento de liderança ( $X = 3.49$ , DP 1.125). As práticas que surgem associadas a uma menor suscetibilidade a comportamentos antiéticos sob a perspetiva dos inquiridos são: formação, aprendizagem e desenvolvimento ( $X = 3.01$ , DP 1.164), negociação coletiva de trabalho ( $X = 3.10$ , DP 1.107), acordos de trabalho flexível ( $X = 3.15$ , DP 1.211), utilização de períodos probatórios/"à experiência" ( $X = 3.19$ , DP 1.186) e utilização do regime *part-time* ou trabalho temporário ( $X = 3.20$ , DP 1.173).

Utilizando a mesma metodologia para a variável analisada anteriormente e de forma a reduzir o número de *itens* analisados a um conjunto mais genérico que

representasse da mesma forma as correlações, utilizou-se o modelo AFE onde os resultados podem ser observados através dos *factor loadings* gerados na Tabela 6, Anexo II. Através do teste de KMO, o valor .934 ( .934  $\in$  ] 0.9; 1.0] ) comprova a adequação da amostragem e da utilização da análise fatorial (AF) para a investigação. O teste de Esfericidade de Bartlett indica também a recomendação da AF, sendo que .000 < .001. Por último, os dois fatores identificados na Tabela VI como *factor loadings* resultam do critério de Eigenvalues (Figura 4, Anexo II) e representam 66% da variância total, sendo o valor mínimo aceitável 50% (Marôco, 2018). Ainda para comprovar a confiabilidade dos dois fatores criados, observaram-se os valores do Coeficiente Cronbach's alfa, todos superiores a 0.6, o que significa que existe consistência nos dois fatores: recrutamento e seleção ( $X = 3.6$ ) e práticas gerais de Recursos Humanos na Organização ( $X = 3.6$ ).

#### 4. Trabalho Digno e Igualdade de Oportunidades

Concluindo a extração dos dados do primeiro grupo do questionário e respetiva discussão, o tratamento dos dados do segundo grupo pode ser observado na Tabela VII, Anexo II.

As dezasseis afirmações que foram classificadas pelos inquiridos revelaram resultados positivos [min = 3.45 ; max = 4.60] na sua generalidade, no que diz respeito a fatores que estão incorporados em sete categorias (*DWQ factors*) ligadas ao Trabalho Digno e à Redução de Desigualdades. Os inquiridos reconhecem que as organizações onde estão inseridos têm como principal investimento três categorias: Saúde e Segurança ( $X = 4.42$ ), Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho ( $X = 4.10$ ) e Satisfação e Produtividade Laboral ( $X = 4.03$ ). No que diz respeito aos Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho, apesar do elevado investimento, ainda existem determinados fatores a melhorar, nomeadamente o fator da remuneração justa ( $X = 3.45$ ). As restantes categorias analisadas apresentam resultados positivos ( $X > 3$ ) mas demonstram a possibilidade de melhoria no que respeita ao Horário de Trabalho e Carga Laboral Adequada ( $X = 3.87$ ), Proteção Social ( $X = 3.82$ ), Remuneração ( $X = 3.96$ ) e Oportunidades ( $X = 3.82$ ). Note-se que, relativamente à Proteção Social, os inquiridos reconhecem a melhoria dos benefícios das suas organizações face a impedimentos ao

seu trabalho ( $X = 4.19$ ) mas a proteção que recebem por estar fora das organizações é vista com maior relutância ( $X = 3.46$ ).

#### **Capítulo IV – Conclusões, limitações à investigação e sugestões para pesquisa futura**

Perante os resultados da investigação e todo o contexto dado pela literatura analisada em paralelo, os profissionais dos departamentos de Recursos Humanos dependem tanto da estrutura ética da organização a que pertencem como das suas convicções pessoais acerca de como devem agir eticamente, de forma a serem vistos como representantes das condutas éticas a ter pelos colaboradores das organizações.

Apesar dos inquiridos criarem uma amostra bastante diversificada pois não são todos do mesmo género nem idade, a visão que têm sobre os departamentos de Recursos Humanos, os seus processos e comportamentos éticos é, de certa forma, unânime na medida em que o colaborador consegue sempre associar um profissional de RH a uma iniciativa, acontecimento ou linha de orientação ética.

Os inquiridos nesta investigação reconhecem a dimensão ética das práticas de Recursos Humanos, mas também que muitas destas são suscetíveis a comportamentos antiéticos resultantes das influências do clima organizacional. Assim sendo, conclui-se que a Hipótese 1 – Existe uma relação positiva entre as práticas éticas de RH implementadas na Organização e a perceção dos colaboradores – é verificada através do reconhecimento dos inquiridos de que existe um papel ativo dos RH na ética das organizações (Capítulo III – Subsecção 1) bem como a existência de fatores que influenciam positivamente a sua conduta (Capítulo III – Subsecção 2).

Esta investigação permite concluir igualmente que se verifica a existência de uma predisposição dos inquiridos para uma perspetiva positiva no que diz respeito ao Trabalho Digno e à Igualdade de Oportunidades (Capítulo III – Subsecção 4). Esta perspetiva tendencialmente positiva verifica-se também relativamente à correlação feita entre Trabalho Digno e Igualdade de Oportunidades e Desenvolvimento Sustentável, que a Organização Internacional do Trabalho realça (Capítulo I – Secção 2, Subsecção 2). Assim sendo, conclui-se que a Hipótese 2 – Existe uma relação positiva entre as

práticas organizacionais que promovem o trabalho digno e a redução das desigualdades e o desenvolvimento sustentável das organizações – também é verificada.

Considerando que todos os processos de investigação têm as suas limitações, também este não foi exceção. O uso de uma amostragem acidental, casual e conveniente leva a que estes resultados possam não ser representativos da população em estudo; a adaptação do questionário aplicado face aos originais pode ter influenciado os resultados obtidos, devido à necessidade de redução da dimensão de determinadas variáveis; o número reduzido de questões demográficas poderá ter limitado a análise do impacto da população nos resultados da investigação.

Tendo em conta a continuação das potenciais investigações sobre esta temática, deixam-se algumas sugestões para pesquisa futura: aplicar a temática num estudo de caso, comparando a perspetiva dos colaboradores e departamentos de Recursos Humanos relativamente à Ética numa dada Organização; interligar métodos de investigação qualitativos e quantitativos, como por exemplo, acrescentar processos de entrevistas a indivíduos de determinada Organização, para recolher *inputs* sobre as suas perspetivas e potenciar medidas para integração desses *inputs* na cultura organizacional; verificar se as práticas éticas sofrem alterações consoante as pressões do quotidiano ou se as políticas em vigor e comportamentos permanecem inalterados; verificar a progressão do investimento das Organizações nos pilares do Desenvolvimento Sustentável.

## Referências Bibliográficas

- Al-Tarawneh, K. (2020). Business Ethics In Human Resources Management Practices And Its Impact On The Organizational Performance. *Business: Theory and Practice*, 21(1): 402-411
- BCSD, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. Retirado de <https://www.ods.pt/>
- Bell, J. (1997). Como realizar um projeto de investigação. Lisboa: Gradiva.
- Bhattacharyya, D. (2014). *Human Resource Research Methods*, 8ª Ed. Índia: Oxford University Press
- Braga, B., Kubo, E. & Olivia, E. (2017). Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21 (6): 832-850
- Cohen, E., Muller-Camen, M. & Taylor, S. (2012). *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*. Disponível via SHRM (Society for Human Resource Management) em [Role in Corporate Social and Environmental Sustainability \(shrm.org\)](http://shrm.org)
- Decoster, S., Stouten, J. & Tripp, T. (2019). When Employees Retaliate Against Self-Serving Leaders: The Influence of the Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 168: 195-213
- Erasmus, B. (2018). Unethical behaviour in human resource management practices in South Africa: views of human resource practitioners. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23 (2): 65-86
- Fernandes, M. & Silva, M. (2006). A ética do processo ante o gerenciamento de enfermagem em cuidado paliativo. *O Mundo da Saúde*, 30 (2): 318-325
- Ferrell, O. C., Ferrell, L., & Fraedrich, J. (2015). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, 10ª Ed. EUA: Cengage Learning
- Greenwood, M. (2013). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 114: 355-366.



Institute of Business Ethics. *What is Business Ethics?*. Acedido em 3 de abril de 2021, em: <https://www.ibe.org.uk/>

LaMontagne, R. (2016). Ethical Dilemmas in the Workplace: HR Manager's Perceptions of Behavioral Influences with Implications for Building an Ethical Culture in Organizations. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 15

Linehan, C & O'Brien, L. (2017). From Tell-Tale Signs to Irreconcilable Struggles: The Value of Emotion in Exploring the Ethical Dilemmas of Human Resource Professionals. *Journal of Business Ethics*, 141: 763-777

Linehan, C & O'Brien, L. (2018). The last taboo?: surfacing and supporting Emotional Labour in HR work. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (4): 683-709

Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 7ª Ed. Pêro Pinheiro: Report Number

Organização Internacional do Trabalho (2017). *O trabalho digno e a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Acedido em 16 de abril de 2021, em: <https://www.ilo.org/>

Parkes, C. & Davis, A. (2012). Ethics and social responsibility – do HR professionals have the “courage to challenge” or are they set to be permanent “bystanders”? *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (12): 2411-2434

Rose, A. (2008). Ethics and Human Resource Management. In: Porter, C., Bingham, C. & Simmonds, D. *Exploring Human Resource Management*. London: McGraw-Hill Higher Education, pp. 27-40

Ryan, L. (2006). Current Ethical Issues in Polish HRM. *Journal of Business Ethics*, 66: 273-290

Treviño, L., & Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics – Straight Talk About How To Do It Right*, 5ª Ed. John Wiley & Sons, Inc.

Ulrich, D. & Dulebohn. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25: 188-204

Wiley, C. (1998). Reexamining Perceived Ethics Issues and Ethics Roles among Employment Managers. *Journal of Business Ethics*, 17: 147-161.

Wiley, C. (2000). Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics*, 25: 93-114.

## **Anexo I – Ferramenta de investigação: Questionário**

Práticas Éticas nos Processos de Recursos Humanos – Perspetiva dos Colaboradores

Versão Bilingue (Português-Inglês)

O presente questionário pretende recolher dados para a conclusão do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG.

Os dados recolhidos através deste questionário têm como finalidade demonstrar o impacto na perspetiva dos colaboradores que as práticas éticas aplicadas pelos departamentos de Recursos Humanos das organizações têm. Nomeadamente, se estas práticas garantem a condição do Trabalho Digno e das Igualdades de Oportunidades.

Para poder concluir esta investigação venho solicitar, de forma anónima e confidencial, o seu contributo ao responder a este questionário.

Este questionário tem uma duração média de 5 a 8 minutos.

Quaisquer questões adicionais o meu contacto direto fica à disposição: [catarinajalves@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:catarinajalves@aln.iseg.ulisboa.pt)

The following survey intends to collect data with the final purpose of finishing my Masters Thesis in Human Resource Management at Lisbon School of Economics & Management - ISEG.

All data retrieved from this survey contributes for the main goal of this paper in demonstrating the impact on the employees's perspective when it comes to ethical practices by the Human Resources Department of each organization. Mostly, to ensure if these practicies guarantee the Decent Labour and Equal Opportunities conditions.

In order to resume this study I'm asking, anonymously and strictly confidential, your contribute in answering to this survey.

This survey has an average response time of 5 to 8 minutes.

Any additional questions here's my direct contact at your disposal:  
[catarinajalves@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:catarinajalves@aln.iseg.ulisboa.pt)

Situação Profissional [ <i>Working Status</i> ]					
Encontro-me a trabalhar por conta de outrem. [ <i>Employed by others</i> ]	Encontro-me a trabalhar por conta própria. [ <i>Self-employed</i> ]		Não exerço nenhuma atividade profissional de momento. [ <i>Currently not working</i> ]		
Dados Demográficos [ <i>Demographic Data</i> ]					
Identifica-se com o género [ <i>Gender Identification</i> ]:					
Feminino [ <i>Female</i> ]	Masculino [ <i>Male</i> ]		Prefiro não especificar [ <i>Non-specified</i> ]		
Insere-se na faixa etária [ <i>Age Range</i> ]					
Inferior a 17 anos [ <i>Under 17 years old</i> ];	Entre 18 e 24 anos [ <i>Between 18 and 24 years old</i> ];	Entre 25 e 34 anos [ <i>Between 25 and 34 years old</i> ];	Entre 35 e 44 anos [ <i>Between 35 and 44 years old</i> ];	Entre 45 e 54 anos [ <i>Between 45 and 54 years old</i> ];	Mais de 55 anos [ <i>Over 55 years old</i> ].
As Práticas Éticas na minha Organização [ <i>Ethical Practices in my Organisation</i> ]					
<p>Classifique as seguintes afirmações de acordo com a interpretação da escala de resposta: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo Parcialmente; 5 = Concordo Totalmente. [<i>Rate the following statements according with the scale of answer: 1 = Totally Disagree; 2 = Somewhat Disagree; 3 = Neither agree or disagree; 4 = Somewhat Agree; 5 = Totally Agree.</i>]</p>					

- |  |
|--|
| 1. O departamento de Recursos Humanos da organização onde trabalho é o recurso principal das iniciativas éticas. [ <i>The HR Department is the primary resource of my organisation's ethics initiatives.</i> ]   |
| 2. Os profissionais de Recursos Humanos não fazem parte da infraestrutura ética da minha organização, mas frequentemente, são quem resolve situações derivadas de comportamentos antiéticos de outros indivíduos. [ <i>HR professionals are not part of the ethics infrastructure in my organisation, but they are often tasked with "cleaning up messes" caused by unethical actions.</i> ] |
| 3. O indivíduo/departamento encarregue pela supervisão das condutas éticas na minha organização é qualificado para esta tarefa. [ <i>The individual/department charged with ethical oversight in my organisation is qualified for the task.</i> ]  |
| 4. O indivíduo/departamento encarregue pela supervisão das condutas éticas na minha organização, tem à sua disposição todos os recursos e a devida autoridade para executar esta tarefa. [ <i>The individual/department charged with ethical oversight in my organisation has at their disposal the resources and authority to do so.</i> ]  |
| 5. Como colaborador de uma organização sei a quem me dirigir em caso de preocupações de ordem ética. [ <i>Employees in my organisation know where to address their ethical concerns.</i> ]   |
| 6. Classifique os seguintes fatores que influenciam o comportamento ético individual dos profissionais de Recursos Humanos no local de trabalho. [ <i>Rate the following factors which affect HR professionals personal ethical behaviour in the workplace.</i> ]  |

- 6.1 Atitude/comportamento do CEO [*Attitude/behaviour of the CEO*]
- 6.2 Atitude/comportamento da Gestão Executiva [*Attitude/behaviour of the senior management*]
- 6.3 Atitude/comportamento da Chefia Direta [*Attitude/behaviour of your direct supervisor*]
- 6.4 Valores e crenças pessoais [*Personal values and beliefs*]
- 6.5 Legislação [*Legislation*]
- 6.6 Padrões éticos standard da profissão [*Ethical standards within the profession*]
- 6.7 Pressão de performance [*Performance pressures*]
- 6.8 Motivação interna para o sucesso [*Internal drive to succeed*]
- 6.9 Ameaça de consequências para comportamentos antiéticos [*The threat of punishment of unethical behaviour*]
- 6.10 Escassez de recursos [*Declining Resources*]
- 6.11 Competição interna [*Internal competition*]
- 6.12 Amigos/colegas de trabalho [*Friends/co-workers*]
- 6.13 Pressões políticas [*Political pressures*]

7. Classifique a existência de suscetibilidade a um comportamento antiético nas práticas de Recursos Humanos. [*Rate the following HR practices susceptible to unethical behaviour.*]

- 7.1 Recrutamento [*Recruitment*]
- 7.2 Seleção de colaboradores [*Employee selection*]
- 7.3 Socialização de colaboradores [*Employee socialisation*]
- 7.4 Gestão de desempenho [*Performance management*]
- 7.5 Gestão de carreira [*Career planning*]
- 7.6 Formação, aprendizagem e desenvolvimento [*Training, learning and development*]
- 7.7 Planeamento de sucessão e desenvolvimento [*Succession planning and leadership development*]
- 7.8 Remuneração e prémios [*Remuneration and reward*]
- 7.9 Contratação de trabalhadores e negociação de trabalho individual [*Employment contracting and individual bargaining*]
- 7.10 Negociação coletiva de trabalho [*Collective bargaining*]
- 7.11 Utilização de períodos probatórios/"à experiência" [*The use of trial/probation periods*]
- 7.12 Utilização do regime part-time ou trabalho temporário [*The use of part-time or flexible labour*]
- 7.13 Acordos de trabalho flexível [*Flexible working arrangements*]

- 7.14 Mudança organizacional [*Organisational change*]
- 7.15 Redução e reestruturação da força de trabalho [*Downsizing and restructuring of the workforce*]
- 7.16 Programas e planos de ação de equidade de trabalho [*Affirmative action and employment equity plans*]
- 7.17 Procedimentos disciplinares [*Disciplinary procedures*]

**Trabalho Digno e Igualdade de Oportunidades na minha Organização [Decent Work and Equal Opportunities in my Organisation]**

Classifique as seguintes afirmações de acordo com a interpretação da escala de resposta: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo Parcialmente; 5 = Concordo Totalmente. [Rate the following statements according with the scale of answer: 1 = Totally Disagree; 2 = Somewhat Disagree; 3 = Neither agree or disagree; 4 = Somewhat Agree; 5 = Totally Agree.]

1. No meu local de trabalho estou protegido quanto a riscos que ponham a minha saúde física em causa. [*At my work, I am protected from risks to my physical health.*]
2. Considero que a média de horas que trabalho por dia são as necessárias. [*I consider the average number of hours I work per day to be adequate.*]
3. Sinto que se ficar desempregado estarei protegido (subsídio de desemprego e outros apoios sociais). [*I feel that I am protected if I become unemployed (unemployment insurance, social benefits).*]
4. Aquilo que recebo através do meu trabalho permite-me viver com dignidade e independência. [*What I earn through my work allows me to live my life with dignity and independence.*]
5. Através do meu trabalho posso desenvolver-me profissionalmente. [*Through my work I can develop myself professionally.*]
6. Na minha organização sei que se ficar doente ou impossibilitado de trabalhar não serei penalizado. [*I feel that I am protected if I become ill.*]

7. O meu horário de trabalho permite uma boa gestão da minha vida. [ <i>My work schedule allows me to manage my life well.</i> ]
8. Na generalidade, considero os processos de tomada de decisão sobre o meu trabalho justos. [ <i>In general, decision-making processes about my work are fair.</i> ]
9. Existem perspetivas de que através do meu trabalho tenha aumentos salariais ou mais benefícios. [ <i>I think that I have prospects for improving my salary/benefits.</i> ]
10. No meu trabalho sou tratado com dignidade. [ <i>At my work/job, I am treated with dignity.</i> ]
11. Tenho liberdade para expressar as minhas opiniões sobre o trabalho que faço. [ <i>I am free to think and express my opinions about my work.</i> ]
12. A remuneração que recebo pelo meu trabalho é justa. [ <i>The financial earnings from my work are fair.</i> ]
13. No meu trabalho, sou aceite pela pessoa que sou, independentemente do meu género, idade, etnia, religião, orientação política, etc. [ <i>At my work, I am accepted for who I am regardless of sex, age, ethnicity, religion, political orientation, etc.</i> ]
14. Na minha organização toda a gente pode participar de forma justa na tomada de decisão. [ <i>At work, everyone can participate fairly in making decisions.</i> ]
15. O meu trabalho contribui para garantir o sucesso das futuras gerações. [ <i>My work contributes to ensuring the success of future generations.</i> ]
16. O meu trabalho permite-me dedicar tempo à minha família/vida pessoal. [ <i>My work/job allows me to have time for my family/personal life.</i> ]



## Anexo II – Demonstração de Resultados

		Faixa Etária						Total
		≤ 17	[18:24]	[25:34]	[35:44]	[45:54]	≥ 55	
Situação Profissional (SP)	SP-1	0	0	0	0	0	0	<b>12</b>
	SP+	1	49	153	62	18	3	286
	SP-	0	0	0	0	0	0	<b>12</b>
Total		<b>1</b>	49	153	62	18	3	310

**SP-1:** Situação Profissional por conta própria; **SP-:** Não exerce atividade profissional.

*Tabela III - Tabulação Cruzada Situação Profissional \* Faixa Etária*

<b>Papel na gestão das iniciativas éticas por parte dos departamentos de Recursos Humanos</b>	<b>N Válido</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
1. O departamento de Recursos Humanos da organização onde trabalho é o recurso principal das iniciativas éticas.	285	3,88	0,861
2. Os profissionais de Recursos Humanos não fazem parte da infraestrutura ética da minha organização, mas frequentemente, são quem resolve situações derivadas de comportamentos antiéticos de outros indivíduos.	285	2,99	1,184
3. O indivíduo/departamento encarregue pela supervisão das condutas éticas na minha organização é qualificado para esta tarefa.	285	3,68	1,041
4. O indivíduo/departamento encarregue pela supervisão das condutas éticas na minha organização, tem à sua disposição todos os recursos e a devida autoridade para executar esta tarefa.	285	3,70	0,992
5. Como colaborador de uma organização sei a quem me dirigir em caso de preocupações de ordem ética.	285	3,93	1,238

*Tabela IV - Papel na gestão das iniciativas éticas por parte dos departamentos de Recursos Humanos.*

Item	Média	Factor Loadings			Cronbach's alpha
		1. Influência dos fatores internos e externos à atividade	2. Influências da Gestão da Organização	3. Influências dos standards pessoais e profissionais	
Atitude/comportamento do CEO	4.30		.693		.906
Atitude/comportamento da Gestão Executiva	4.31		.733		
Atitude/comportamento da Chefia Direta	4.46		.701		
Valores e crenças pessoais	4.28			.337	.640
Legislação	3.91			.367	
Padrões éticos <i>standard</i> da profissão	3.95			.486	
Pressão de <i>performance</i>	3.69	.503			.848
Motivação interna para o sucesso	3.84	.458			
Ameaça de consequências para comportamentos antiéticos	3.64	.393			
Escassez de recursos	3.31	.487			
Competição interna	3.42	.569			

Amigos/colegas de trabalho	3.58	.407			
Pressões Políticas	3.13	.375			

Tabela V – Análise Fatorial para Fatores que influenciam o comportamento ético individual.

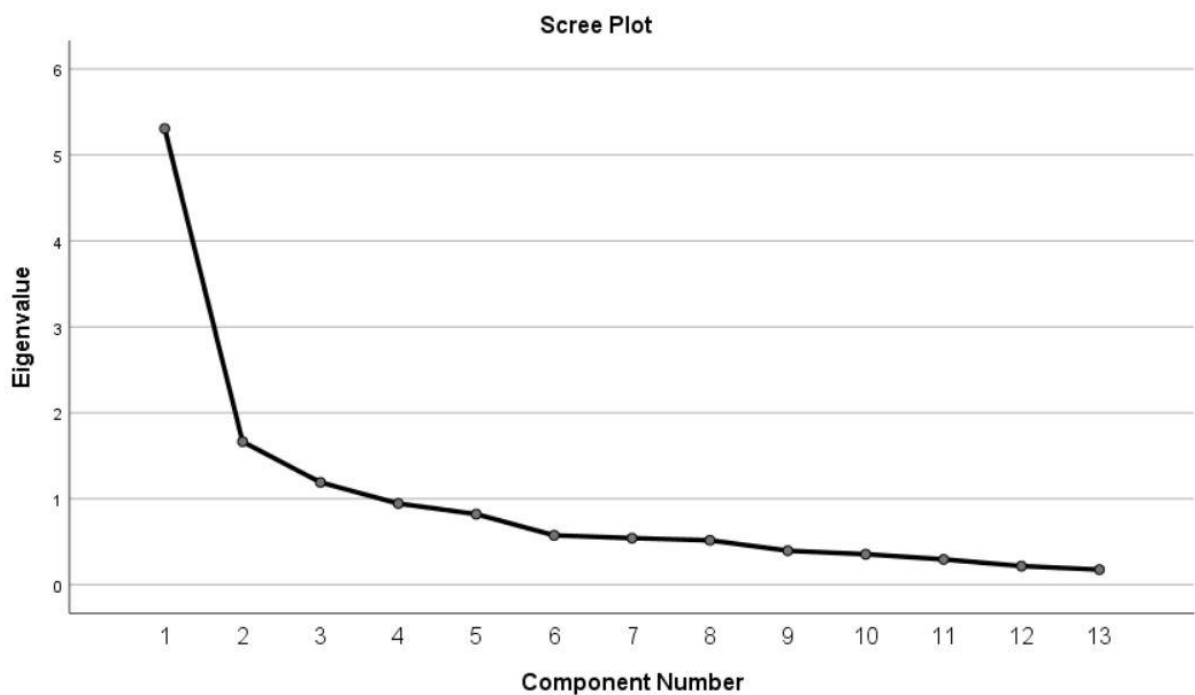


Figura 3 - Critério de Scree Plot para extração de fatores referente à Tabela V

Item	Média	Factor Loadings		Cronbach's alpha
		1. Recrutamento e seleção	2. Práticas Gerais de RH na organização	
Recrutamento	3.51	.576		.895
Seleção de colaboradores	3.60	.596		
Socialização de colaboradores	3.28		.513	.950
Gestão de desempenho	3.46		.720	
Gestão de carreira	3.49		.804	

Formação, aprendizagem e desenvolvimento	3.01		.507	
Planeamento de sucessão e desenvolvimento	3.49		.668	
Remuneração e prémios	3.67		.670	
Contratação de trabalhadores e negociação de trabalho individual	3.42		.642	
Negociação de trabalho coletiva	3.10		.564	
Utilização de períodos probatórios/” à experiência”	3.19		.627	
Utilização do regime <i>part-time</i> ou trabalho temporário	3.20		.689	
Acordos de trabalho flexível	3.15		.725	
Mudança Organizacional	3.35		.557	
Redução e reestruturação da força de trabalho	3.54		.522	
Programas e planos de ação de equidade de trabalho	3.21		.579	
Procedimentos disciplinares	3.35		.619	

Tabela VI – Análise Fatorial para Práticas de RH passíveis de suscetibilidade a um comportamento antiético.

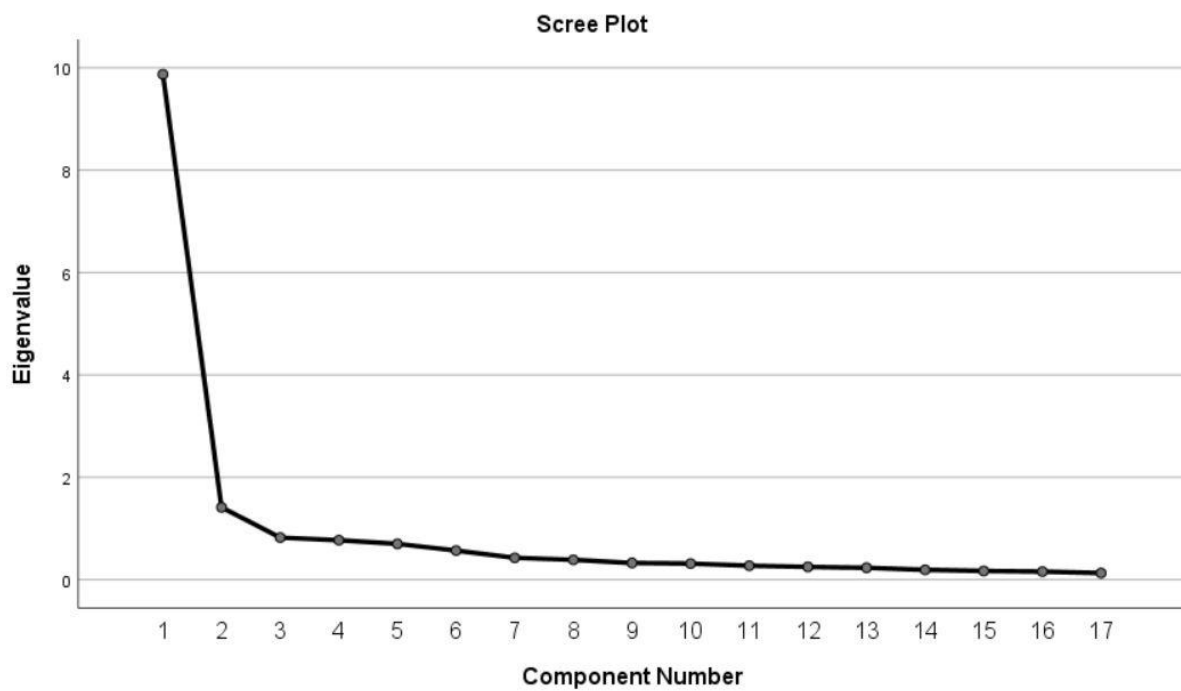


Figura 4 - Critério de Scree Plot para extração de fatores referentes à Tabela VI

<b>Trabalho Digno e Igualdade de Oportunidades nas organizações</b>	<i>DWQ Factor</i>	<b>N Válido</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
1. No meu local de trabalho estou protegido quanto a riscos que ponham a minha saúde física em causa.	Saúde e Segurança	285	4.42	.883
2. Considero que a média de horas que trabalho por dia são as necessárias.	Horário de trabalho e carga laboral adequada	285	3.79	1.179
3. Sinto que se ficar desempregado estarei protegido (subsídio de desemprego e outros apoios sociais).	Proteção Social	285	3.46	1.333

4. Aquilo que recebo através do meu trabalho permite-me viver com dignidade e independência.	Remuneração	285	3.96	1.180
5. Através do meu trabalho posso desenvolver-me profissionalmente.	Satisfação e produtividade laboral	285	4.28	.870
6. Na minha organização sei que se ficar doente ou impossibilitado de trabalhar não serei penalizado.	Proteção Social	285	4.19	1.067
7. O meu horário de trabalho permite uma boa gestão da minha vida.	Horário de trabalho e carga laboral adequada	285	3.93	1.144
8. Na generalidade, considero os processos de tomada de decisão sobre o meu trabalho justos.	Princípios e valores fundamentais no trabalho	285	3.85	.985
9. Existem perspetivas de que através do meu trabalho tenha aumentos salariais ou mais benefícios.	Oportunidades	285	3.82	1.171
10. No meu trabalho sou tratado com dignidade.	Princípios e valores fundamentais no trabalho	285	4.51	.786
11. Tenho liberdade para expressar as minhas opiniões sobre o trabalho que faço.	Princípios e valores fundamentais no trabalho	285	4.37	.972
12. A remuneração que recebo	Princípios e	285	3.45	1.248

pelo meu trabalho é justa.	valores fundamentais no trabalho			
13. No meu trabalho, sou aceite pela pessoa que sou, independentemente do meu género, idade, etnia, religião, orientação política, etc.	Princípios e valores fundamentais no trabalho	285	4.60	.714
14. Na minha organização toda a gente pode participar de forma justa na tomada de decisão.	Princípios e valores fundamentais no trabalho	285	3.81	1.122
15. O meu trabalho contribui para garantir o sucesso das futuras gerações.	Satisfação e produtividade laboral	285	3.78	1.041
16. O meu trabalho permite-me dedicar tempo à minha família / vida pessoal.	Horário de trabalho e carga laboral adequada	285	3.88	1.081

*Tabela VII – Análise Descritiva dos itens da temática Trabalho Digno e Igualdade de Oportunidades nas organizações.*