



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa



**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**DILEMAS ÉTICOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO -  
QUAIS AS MEDIDAS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES PARA MITIGAR  
ESTES DILEMAS?**

**MARISA SOFIA LOBO GALAPITO**

**SETEMBRO, 2024**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa



**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**DILEMAS ÉTICOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO -  
QUAIS AS MEDIDAS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES PARA MITIGAR  
ESTES DILEMAS?**

MARISA SOFIA LOBO GALAPITO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

SETEMBRO, 2024

## RESUMO

Os processos de recrutamento e seleção é uma das principais áreas da Gestão de Recursos Humanos. Nestes processos, os dilemas éticos emergem como questões cruciais que desafiam as organizações contemporâneas. O recrutamento e seleção de talentos não são meramente procedimentos técnicos, pois envolvem uma complexa interseção entre valores organizacionais, normas sociais e responsabilidade ética. Diante da crescente conscientização sobre a importância da ética empresarial e da justiça no ambiente de trabalho, os profissionais de RH enfrentam pressões para equilibrar as necessidades da organização com princípios éticos fundamentais. O presente Trabalho Final de Mestrado propõe explorar os dilemas éticos inerentes aos processos de recrutamento e seleção, analisando as práticas existentes e as possíveis estratégias para mitigar e resolver esses dilemas. Para recolher esta informação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área.

Foi possível concluir que os principais dilemas éticos que os profissionais de ReS enfrentam são o favoritismo, o nepotismo e a discriminação. Embora haja uma crescente preocupação por parte das empresas relativamente a estas questões, este continua a ser um tema extremamente sensível que exige uma atenção especial, tanto dos profissionais da área, como dos candidatos que frequentemente se deparam com situações desagradáveis. Apesar de muitas organizações disponibilizarem diversos mecanismos para mitigar situações não éticas, a sua utilização pelos colaboradores é frequentemente limitada pelo medo de represálias ou pela percepção de que tais ações não resultarão em mudanças efetivas. Esta falta de confiança nos sistemas de mitigação é um problema que precisa ser abordado com urgência.

Outra conclusão que merece destaque é a tendência das empresas para implementarem estratégias éticas com o objetivo principal de melhorar a sua imagem no mercado e de ganharem prémios de ética. Na prática, estas estratégias muitas vezes não são seguidas de ações concretas, o que revela uma dissonância preocupante entre a teoria e a prática nas políticas empresariais.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Ética; Ética Empresarial; Dilemas Éticos.

## ABSTRACT

The recruitment and selection processes are one of the main areas of Human Resources Management. In these processes, ethical dilemmas emerge as crucial issues that challenge contemporary organizations. Talent recruitment and selection are not merely technical procedures, as they involve a complex intersection between organizational values, social norms and ethical responsibility. Faced with growing awareness of the importance of business ethics and fairness in the workplace, HR professionals face pressure to balance the needs of the organization with fundamental ethical principles. This Master's Final Work proposes to explore the ethical dilemmas inherent to recruitment and selection processes, analyzing existing practices and possible strategies to mitigate and resolve these dilemmas. To collect this information, semi-structured interviews were carried out with professionals in the field.

It was possible to conclude that the main ethical dilemmas faced by HR professionals are favoritism, nepotism, and discrimination. Although there is growing concern among companies regarding these issues, this continues to be an extremely sensitive topic that requires special attention from both professionals in the field and candidates who often find themselves in unpleasant situations.

Despite many organizations providing various mechanisms to mitigate unethical situations, their use by employees is often limited by the fear of reprisals or the perception that such actions will not result in effective changes. This lack of trust in mitigation systems is a problem that needs to be urgently addressed.

Another noteworthy conclusion is the tendency of companies to implement ethical strategies primarily to enhance their market image and win ethics awards. In practice, these strategies are often not followed by concrete actions, revealing a troubling disconnect between theory and practice in corporate policies.

**Key-words:** Human Resources Management; Recruitment and Selection; Ethics; Business Ethics; Ethical Dilemmas.

## Agradecimentos

A obtenção do grau de Mestre é um objetivo que pretendo alcançar há muitos anos. Após a minha licenciatura optei por começar a trabalhar para perceber a área na qual me queria especializar, e foi a melhor decisão que tomei. Ter este objetivo bastante presente na minha vida, deve-se ao facto da minha querida, e infelizmente falecida, avó, que apenas sabia escrever o seu nome, nos ter sempre influenciado a mim e à minha irmã, a sermos pessoas bem formadas e com boas carreiras profissionais. Estar aqui hoje deve-se muito a ela e ao meu avô, que sempre nos apoiaram e sempre nos deram tudo o que tinham e o que não tinham para garantir que tínhamos a melhor vida possível. A eles o meu maior e eterno obrigada.

Agradeço também aos meus pais, Mário e Maria Luísa Galapito, por me ensinarem a ter que me desenrascar. Palavra que usamos muito no meu querido Alentejo, e que digo com bastante orgulho. Os meus pais foram os grandes professores que me deram todas as ferramentas que precisava para poder crescer e tornar-me numa pessoa independente. Acrescento aqui o agradecimento à minha irmã que sempre esteve presente em todas as minhas conquistas, sendo a pessoa que está à distância de um simples telefonema ou mensagem. Obrigada, Deia.

Ao Dr. José Ramalho e à Professora Maria Isabel Ramalho, por tão carinhosamente me terem acolhido desde o primeiro dia na sua casa, e que sem isso todo este processo teria sido muito mais difícil. Desta forma, não podia deixar de agradecer àquele que se tornou no meu parceiro de vida, pois, para além de me dar o seu apoio incondicional, mesmo durante todas as fases de maior pressão e ansiedade que fui sentindo ao longo deste período, também ele me ajudou a crescer, a tornar-me mais forte e a aprender a não desistir. Sem isso, nada disto seria possível.

Por último, e não menos importante, agradeço ao meu orientador, o Professor Dr. Paulo Lopes, por todo o seu apoio e acompanhamento ao longo deste que é um dos projetos mais importantes da minha vida. A sua abordagem de ensino foi imprescindível para a concretização deste objetivo.

## Índice

Introdução.....	4
Capítulo I - Revisão da Literatura.....	5
1.1 Recrutamento e Seleção .....	5
1.1.1 Recrutamento .....	6
1.1.2 Seleção .....	8
1.2 Ética e ética empresarial.....	9
1.3 Dilemas éticos no recrutamento e seleção.....	12
1.4 Medidas de mitigação de dilemas éticos nos processos de ReS.....	15
Capítulo II - Metodologia.....	18
2.1 Caracterização dos participantes.....	21
Capítulo III - Resultados e discussão .....	22
3.1 Processos de ReS.....	23
3.2 Empresas éticas .....	24
3.3 Dilemas éticos .....	26
3.4 Medidas de mitigação de dilemas éticos nos processos de ReS.....	31
3.5 Classificação da importância da problemática para a área de GRH.....	34
Capítulo IV – Conclusões .....	36
4.1 Limitações .....	39
4.2 Estudos futuros.....	39
Referências Bibliográficas .....	41
ANEXOS .....	46

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Vantagens e desvantagens do recrutamento interno .....	6
<b>Tabela 2:</b> Vantagens e desvantagens do recrutamento externo .....	7
<b>Tabela 3</b> – Tabela de correspondência entre questões de entrevista e questões de investigação. 19	
<b>Tabela 4</b> - Caracterização dos participantes do estudo .....	22

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> - Avaliação das empresas por parte dos entrevistados.....	25
<b>Figura 2</b> - Partilhas dos entrevistados sobre os mecanismos .....	32
<b>Figura 3</b> - Classificação da importância da problemática para os entrevistados.....	34

## Lista de abreviaturas

**CV** – *Curriculum Vitae*

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**IA** – Inteligência Artificial

**IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

**KPIs** – *Key Performance Indicators*

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RGPD** – Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados

**ReS** – Recrutamento e Seleção

**RH** – Recursos Humanos

**TI** – Tecnologias de Informaç

## Introdução

A globalização e as constantes mudanças no mercado de trabalho contribuíram para o aumento da vantagem competitiva. Desta forma, as organizações começaram a dar especial interesse aos seus recursos humanos, sendo estes os recursos mais necessários para o sucesso de uma empresa (Gontard, 2022), o que torna os processos de recrutamento e seleção os principais processos do departamento de RH (Hamza *et. al.*, n.d.), uma vez que é a partir destes processos que se dá a entrada de novos e capacitados colaboradores numa organização. Apesar destes dois processos serem apresentados sempre em conjunto, as suas definições são distintas.

O recrutamento envolve encontrar e atrair candidatos qualificados e interessados em ocupar posições disponíveis numa organização. Por outro lado, a seleção consiste em escolher entre os candidatos recrutados, levando em consideração os requisitos específicos da função e as necessidades da empresa. Assim, o processo de seleção atua como um filtro para garantir que apenas os candidatos com as características desejadas pela organização sejam admitidos. Para isso, são utilizados diversos métodos e técnicas de avaliação. É evidente que o recrutamento e a seleção estão interligados e devem ser abordados em conjunto. Essas decisões desempenham um papel crucial na gestão, pois permitem identificar talentos que contribuirão para a vantagem competitiva da organização (Bilé, 2022).

No entanto, por vezes, estes processos não decorrem de forma tão linear, e os profissionais de recrutamento e seleção (ReS) deparam-se com problemas e dilemas éticos que os podem fazer questionar sobre a tua atuação. Ao entrarmos nesta problemática, surge a necessidade de explorar um pouco sobre o conceito de ética. É comum encontrarmos os termos ética e moral descritos como sinónimos. A moral é definida como um conjunto de valores, regras e normas que determinam as ações das pessoas, enquanto que quando se fala de ética, esta é definida como a teoria da moralidade. A ética preocupa-se mais com julgamentos gerais, normas e princípios (Bartneck, 2021).

Podemos entender a ética empresarial como o conjunto de princípios e valores que guiam as práticas e decisões dentro de uma organização, envolvendo a consideração dos impactos éticos das ações e políticas empresariais sobre todos os *stakeholders*. É da responsabilidade dos trabalhadores



da área de GRH criar, gerir e melhorar os seus processos, de modo a promover uma organização capaz de atrair, selecionar, reter e motivar os colaboradores.

Nesta base, o presente estudo propõe responder às seguintes questões de investigação:

1. Quais os dilemas éticos que os profissionais de recrutamento e seleção enfrentam?
2. Quais as estratégias utilizadas pelas organizações para mitigar estes dilemas?

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos. Posteriormente à leitura desta introdução, irão encontrar o primeiro capítulo no qual serão apresentadas definições dos processos de recrutamento e seleção, bem como os dilemas éticos que podem ser enfrentados nestes processos. No final do capítulo serão apresentadas algumas estratégias para mitigar estes dilemas, encontradas na literatura. No segundo capítulo será apresentada a metodologia escolhida para a realização da investigação, bem como as técnicas de recolha de informação e a caracterização da amostra. No terceiro capítulo será feita uma análise dos resultados obtidos através das técnicas de recolha utilizadas, e realizar-se-à uma discussão desses mesmos resultados. Nesta discussão serão tidos em conta os objetivos iniciais deste estudo, e atendendo à revisão da literatura realizada no segundo capítulo. No quarto capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo, as limitações que ocorreram ao longo do desenvolvimento do mesmo, e algumas indicações para estudos futuros que poderão apoiar colegas na orientação das suas futuras investigações.

## **Capítulo I - Revisão da Literatura**

### **1.1 Recrutamento e Seleção**

“Recrutamento e seleção são duas ferramentas extremamente importantes na formação de uma equipa, visto que, zelam pela qualidade da mesma” (Brandão *et. al.*, 2023, p. 926). As empresas têm investido cada vez mais na gestão das suas pessoas como forma de conseguirem uma eficácia maior dentro do mercado (Nascimento *et. al.*, 2021). E esta gestão de pessoas inicia-se ainda antes da sua entrada nas organizações, com os processos de recrutamento e seleção.

### 1.1.1 Recrutamento

O recrutamento é o processo através do qual as organizações têm a oportunidade de divulgar no mercado as oportunidades de emprego que oferecem, a “pessoas que possuam determinadas características” (Chiavenato, 2014, p. 94). Este processo inicia-se quando surge uma, ou várias necessidades de aumentar equipas, preencher vagas, substituir colaboradores, etc. Ou seja, o processo inicia-se quando, dentro da organização, é avaliada a necessidade da entrada de novos colaboradores. Com a apresentação da necessidade de recrutamento, é também definido o perfil do candidato ideal, indicando as competências comportamentais e técnicas desejadas, e criando ainda o descritivo de funções (Brandão *et. al.*, 2023).

A fase seguinte consiste na escolha do tipo de recrutamento que se pretende fazer. Na literatura podemos encontrar descritos 3 tipos de recrutamento: interno, externo e misto. O recrutamento interno pode ter como objetivo a promoção de talentos que já estão dentro da organização. Este é um processo que requer uma coordenação intensa e contínua entre o gestor responsável por este colaborador e os restantes setores da organização (Bragagnolo *et. al.*, 2020). Para além de promover, o recrutamento interno permite a transferência de profissionais entre departamentos, possibilitando o reaproveitamento dos mesmos, evitando o início de novos processos (Ribeiro, 2020).

O recrutamento interno traz vários benefícios para as organizações, mas também apresenta algumas desvantagens. Na Tabela 1 podemos encontrar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

**Tabela 1:** *Vantagens e desvantagens do recrutamento interno*

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
menos dispendioso	bloqueia a entrada de novas experiências e ideias
conhecimento prévio do perfil do candidato	favorecimento de rotina e conservador
valorização dos colaboradores atuais	pouca alteração do património humano da organização
redução de turnover	sistema fechado

	pode causar conflitos internos, na medida em que, se o processo não for realizado de forma adequada, dificilmente será revertido. Por
	outro lado, pode gerar rivalidades entre os colaboradores, por verem que houve um colega que foi beneficiado.

**Fonte:** Adaptado de Oliveria, 2018; Sena *et. al.*, 2020; Cordeiro, 2023/02/15

O recrutamento externo ocorre quando as vagas disponíveis são divulgadas externamente para os candidatos que estejam a trabalhar noutras organizações, ou que estejam disponíveis no mercado à procura de oportunidades profissionais (Silva *et. al.*, 2021). É “um dos principais modelos de recrutamento” desempenhando um papel imprescindível para a expansão e renovação “da força de trabalho das organizações” (Silva, 2023, p. 17).

Da mesma forma que o recrutamento interno, também o recrutamento externo apresenta vantagens e desvantagens. Na Tabela 2 podemos encontrar as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

**Tabela 2:** *Vantagens e desvantagens do recrutamento externo*

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
permite alcançar um maior número de candidatos	é um processo mais complexo, pois exige a utilização de mais técnicas
entrada de novas ideias e experiências	maior investimento em tempo, recursos, dinheiro e formação
construção de base de dados de candidatos	maior risco, pois contrariamente ao que acontece no recrutamento interno, não se conhece este novo colaborador
candidatos externos podem estar mais recetivos para a aprendizagem	afeta negativamente a felicidade e motivação dos atuais colaboradores, pelo facto das oportunidades serem oferecidas a estranhos
a seleção pode ser mais exigente	requer processos de integração para os recém-contratados

**Fonte:** Adaptado de *Human Resources*, 2023/08/3; (Santana *et. al.*, 2021); (Chiavenato, 2014).

Por último apresentamos o recrutamento misto. Este resulta de uma combinação entre o recrutamento interno e o externo, e pode ocorrer de três formas. Pode iniciar-se pelo recrutamento

externo e de seguida transitar para o interno, ou vice-versa, ou então o recrutamento interno e o externo podem ocorrer em simultâneo (Vieira *et. al.*, 2022).

Após a escolha do tipo de recrutamento a utilizar, procede-se à publicação dos anúncios nas plataformas. No caso do recrutamento interno as vagas podem ser divulgadas nas *intranets* nas organizações ou outras plataformas de comunicação internas. Para o recrutamento externo, podem ser utilizados diversos meios como redes sociais, locais físicos (Santos *et. al.*, 2022), IEFP, plataformas de emprego, feiras de emprego, etc.

### **1.1.2 Seleção**

“A seleção é o segundo passo na organização e a consolidação da força de trabalho” (Abbasi *et. al.*, 2022, p. 2). Este processo baseia-se na escolha dos candidatos que mais se destacaram e foram considerados adequados para a organização (Bragagnolo *et. al.*, 2020) no processo de recrutamento, envolvendo o uso de ferramentas específicas. É uma abordagem sistemática para decidir sobre uma pessoa específica para preencher um cargo, com o objetivo de combinar as suas habilidades, conhecimentos, e experiência com os requisitos do trabalho, de forma justa e legal (Karim *et. al.*, 2021). Todo o processo de seleção é um processo que exige capacidade crítica, para garantir que a compatibilidade entre candidato e organização existe (Ribeiro, 2020).

No processo de seleção, as fases podem diferenciar um pouco de organização para organização, dependendo do setor em que operam, da posição para a qual se está a contratar, e também da estratégia da entidade em questão. No entanto, a primeira fase é comum a todas as organizações, iniciando-se com a análise e triagem curricular, na qual são analisados os CVs dos candidatos (Lopes, 2022). Posteriormente, as restantes podem sofrer variações de organização para organização, entre setores, dependendo da função, etc. Algumas organizações iniciam com um primeiro contacto telefónico, onde se avalia a motivação do candidato e se tenta perceber se este cumpre os requisitos mínimos para poder avançar para uma próxima fase (Lopes, 2022). Após o primeiro contacto podem seguir-se as fases de entrevistas (Santos *et. al.*, 2022), ou a fase de testes. Algumas organizações optam também por realizar entrevistas e dinâmicas de grupo, de modo a perceberem logo numa fase inicial qual o candidato que mais se pode destacar. Dependendo do tipo de vaga, podem ser aplicados testes técnicos, testes psicológicos ou outras avaliações

adicionais (Peixoto, 2019/04/02), como testes para verificar conhecimentos em determinada linguagem.

Por último é feita a tomada de decisão, apresentação de proposta ao candidato, e elaboração do contrato. É importante realçar que más contratações podem causar problemas para as organizações, na medida em que colaboradores pouco motivados e pouco qualificados irão precisar de mais formações e acompanhamento, e o que implica que sejam feitos gastos extra durante o seu *onboarding* (Mejia *et. al.*, 2012).

## 1.2 Ética e ética empresarial

A palavra ética tem origem grega, *ethos*, e significa costume ou hábito (Carapeto e Fonseca, 2019). Com origem também proveniente da área da filosofia, a ética tem o seu interesse nos comportamentos humanos (Mendieta, 2022). É a relação entre os atos humanos e a moralidade que definem a ética (Gamboa, 2021). O ser humano tem uma capacidade única de se autogerir, estando este enigma ligado aos problemas éticos, uma vez que a ciência ainda não conseguiu resolver completamente a questão do valor das ações humanas (Bacarat *et. al.*, 2021). Sendo a ética um valor da ação humana, precisa de ser praticada no dia a dia pois, só assim é possível “afirmá-la na sua plenitude social”. Uma pessoa que, por exemplo, não respeita as leis de trânsito, não paga impostos, não respeita o próximo, etc, é considerada não ética (Bacarat *et. al.*, 2021). Assim, a ética “sugere a procura de padrões universais de conduta, limitados a realidades determinadas por fatores concretos” (Mendieta, 2022, p. 6).

Costumamos acreditar que uma boa intenção geralmente leva a uma boa ação e, conseqüentemente, a um bom resultado. Para descobrir onde está o principal valor moral de uma situação, recorreremos às teorias éticas, que se podem basear na intenção que está por trás da ação, na própria ação ou no resultado que essa ação produz. De seguida iremos apresentar as principais teorias éticas. Iniciamos com a apresentação da ética utilitarista. O utilitarismo foi desenvolvido ao longo da história por diversos autores, mas os principais defensores desta teoria foram os filósofos John Stuart Mill e Jeremy Bentham, mas foi a insatisfação em relação às diretrizes de Bentham que fizeram Mill desenvolver mais esta teoria. A ideia central do princípio utilitarista é que as ações são consideradas corretas se aumentarem a felicidade e erradas se causarem

infelicidade. Nessa perspectiva, felicidade é definida como a ausência de dor e a presença de prazer, enquanto infelicidade é caracterizada pela presença de dor e pela privação do prazer (Souza, 2021). O utilitarismo, embora seja uma abordagem ética amplamente considerada, não abrange completamente o escopo total da ética, já que outros princípios, como justiça e respeito à vida, também são universais e, em certos casos, podem entrar em conflito com ele. No entanto, os defensores do utilitarismo argumentam que é necessário considerar as consequências das ações para o bem-estar das pessoas envolvidas. Embora o utilitarismo possa ser aplicado em níveis individuais e sociais, nem sempre beneficia a sociedade como um todo (Magalhães, 2021). De seguida apresentamos o egoísmo ético. De acordo com esta teoria, para que uma ação seja vista como moralmente correta, será essencial maximizar o interesse próprio. Portanto, o nosso único dever será focar em promover o que é mais vantajoso para nós mesmos (Senra, 2013). Ao tomar uma decisão, a pessoa deve considerar cuidadosamente os benefícios que sua ação pode trazer para si mesma e sempre escolher a opção que resulte em mais vantagens pessoais, mesmo que isso signifique prejudicar os outros (Arruda, 2004). Passando para a ética Kantiana, cerne da doutrina ética de Kant gira em torno da questão fundamental daquilo que devemos fazer, procurando, identificar as máximas ou os princípios básicos de ação que devemos seguir. Kant procura estabelecer os princípios éticos através da razão, negando que estes possam ser determinados por referência a um bem objetivo. Ele propõe o imperativo categórico, que requer que as máximas de uma ação possam ser universalizadas, sendo aplicáveis a todos os agentes. Este princípio fundamental é essencial para a ética de Kant, ajudando a determinar quais máximas são moralmente aceitáveis. Um exemplo do uso do imperativo categórico pode ser o seguinte: se alguém quisesse fazer falsas promessas, isso não seria aceitável porque levaria à quebra da confiança e não poderia ser considerado como uma regra universal. Kant argumenta que agir por dever, seguindo princípios moralmente válidos, é essencialmente diferente de agir por outros motivos. Ele distingue entre deveres perfeitos, como não fazer falsas promessas, e deveres imperfeitos, como ajudar os outros. A ideia é que devemos agir de acordo com o dever, mesmo que não saibamos exatamente quais são nossas próprias máximas ou as dos outros. Essa noção contrasta com outras concepções de dever que focam apenas em comportamentos externos. A pergunta "O que devo fazer?" tem uma resposta dupla: devemos agir com base em máximas universalizáveis e, se não soubermos quais são, devemos agir de acordo com o dever. Além disso, Kant diferencia entre deveres para consigo próprio e para com os outros, incluindo deveres

perfeitos e imperfeitos em cada categoria (O'Neill, 1995). Por último abordamos a ética das virtudes. O seu desenvolvimento surgiu como uma oposição às éticas baseadas em princípios, como o utilitarismo, e a ética Kantiana. A ética das virtudes, similarmente à ética Kantiana e ao utilitarismo, reconhece princípios universais e considera os resultados globais das ações, respetivamente. No entanto, ao contrário da ética de Kant, ética das virtudes considera minuciosamente os aspetos dos agentes, como seus motivos, intenções, hábitos, caráter e relacionamentos, bem como as características das ações, como as circunstâncias e o contexto da comunidade. A ética das virtudes difere do utilitarismo ao reconhecer que há proibições além das consequências imediatas das ações. Ela permite uma relação bidirecional entre as ações de um agente e seu desenvolvimento moral (Santos *et. al.*, 2020). Autores como Ascombe (1958) e MacIntyre (1981) identificaram a ética das virtudes como uma resposta ou solução á desordem da moral contemporânea (Feldhaus, 2015). A ética das virtudes foi desenvolvida por Aristóteles, e avalia as ações corretas com base nas excelências socialmente desejáveis, o que a torna orientada por um modelo social ou uma estrutura comunitária. Nesse contexto, o indivíduo está integrado em uma comunidade com uma tradição moral específica, na qual ele é considerado virtuoso ao adotar os valores dessa comunidade e vicioso quando não os segue (Silveira, 2007).

Os códigos de valores e princípios que a ética simboliza, que regem a ação de um indivíduo, também têm a mesma finalidade para grupos e organizações. A ética empresarial ocupa-se assim dos “valores internos que formam parte da cultura corporativa e da forma das decisões de responsabilidade social com respeito ao entorno externo” (Chuan e Aguilar, 2021, p. 23). A ética empresarial tem um papel e importância fundamentais para mediar as relações entre as organizações e o ambiente em que se inserem (Loblein e Mantelli, 2019). Desta forma, e de acordo com a definição inicial apresentada de ética, a ética profissional surge, uma vez que cada profissão é desempenhada de acordo com normas específicas, exigindo assim determinados comportamentos que se dirijam pelas mesmas.

Ao longo dos anos, a forma de atuação das empresas tem vindo a alterar-se. O setor empresarial teve que alterar as suas políticas operacionais. Idealmente, as empresas estão a supervisionar mais cuidadosamente o seu governo corporativo, códigos de ética e relações com os seus *stakeholders*. (Martínez, 2020).



Após estas considerações, é muito importante reforçar a importância da ética nos processos de recrutamento e seleção, na medida em que é imprescindível assegurar que estes processos ocorrem de forma justa, e que os candidatos são avaliados de acordo com as suas competências e conhecimentos, e não de outros fatores. E é a partir deste ponto que podem surgir os dilemas éticos nos processos de ReS.

### **1.3 Dilemas éticos no recrutamento e seleção**

São cada vez mais as empresas que dão valor e importância aos temas da ética organizacional e responsabilidade social, mas a questão que se coloca é sobre que tipo de problemas ou dilemas éticos os profissionais se podem deparar na sua atividade profissional (Csillag, 2019).

Neste ponto do capítulo iremos abordar os principais dilemas éticos que os profissionais da área de GRH, mais propriamente das áreas de ReS. Mas primeiro, é importante clarificar e definir o que são dilemas éticos. Um dilema ético ocorre quando um profissional é confrontado com uma ou várias situações sendo que, para as resolver, tem de optar entre duas decisões, uma ética e outra não ética. Quer seja no meio profissional ou pessoal, todos os dias as pessoas têm de tomar decisões, e normalmente existe mais do que uma alternativa disponível. O dilema ocorre quando a pessoa não sabe qual das alternativas deve escolher, no entanto o seu pensamento recai sobre escolher aquela que considera que é a mais correta. O que acontece, é que a definição daquilo que é correto, é diferente para cada indivíduo, cultura, organização e país. Desta forma, todos os dilemas constituem um dilema ético, que coloca o indivíduo a pensar sobre se a sua escolha é justa/injusta, boa/má, moral ou imoral (Figar & Dordevic', 2016). Esta escolha causa um conflito interno no sujeito (Oliveria, 2018).

De acordo com as teorias éticas apresentadas no ponto anterior, é possível chegar à conclusão que, no momento de tomada de decisão por parte de um profissional de RH que esteja perante um dilema éticos, este deveria basear a sua tomada de decisão seguindo a ética das virtudes, possibilitando a análise dos prós e contras daquilo que for decidido e colocado em ação.

Nas áreas de ReS, os principais dilemas que podemos encontrar descritos na literatura são, a discriminação, favoritismo, nepotismo, tribalismo e recrutamento através de IA. No entanto, durante a pesquisa para a realização deste estudo, foi também encontrado o conceito de *The loyal matchmaker*.

### **Discriminação**

A discriminação pode ser definida como o ato de prestar um tratamento diferenciado ou inferiorizado a um grupo de pessoas ou a uma pessoa singular devido à sua raça, gênero, nacionalidade, cor, orientação sexual, origem étnica, identidade de gênero ou outro fator (APAV, s.d.).

Nos processos de ReS, a discriminação ocorre quando existe qualquer tipo de exclusão, distinção ou preferência com base na idade (Chidi *et. al.*, 2012), ou com base em qualquer um dos aspetos anteriormente mencionados.

### **Favoritismo**

O favoritismo é definido como o uso de poder por parte de membros das organizações para recrutar, promover e dar preferência a candidatos ou colaboradores, tendo em conta os seus sentimentos em relação a esses indivíduos, e não em relação às suas competências (Prendergast e Topel, 1996), (Mollerstrom, 2022).

Podemos encontrar na literatura estudos de caso que retratam situações reais de favoritismo. No seu trabalho, Arruda (2023) descreve uma situação em que um indivíduo entra numa organização onde um amigo seu já trabalhava, e após a sua contratação conseguiu convencer este amigo, que tinha um cargo importante na organização, para o promover para uma posição superior. O que acontece é que esta pessoa que pede a promoção, era conhecida pelo seu amigo como alguém que não era muito trabalhador, mas colocou o seu amigo num dilema ético ao fazê-lo escolher entre favorecê-lo ou tomar a atitude que pudesse beneficiar a empresa. Após esta promoção verificou-se que a pessoa promovida apresentava resultados medianos.

### **Nepotismo**

Muito semelhante ao conceito anterior, o nepotismo no ReS ocorre quando são dadas oportunidades injustas a candidatos ou colaboradores, por serem familiares de um membro da

organização que tenha poder. Nestes casos, os candidatos privilegiados nem chegam a passar pelos processos de ReS como os restantes. Tanto o nepotismo como o favoritismo são práticas comuns nas PMEs (Zinyemba, 2014).

### **Recrutamento através de IA**

A transformação digital tem vindo a fomentar a utilização de técnicas de IA por parte das empresas. Este tipo de tecnologia já está tão enraizado no nosso dia a dia, que muitas vezes nem damos conta de que o estamos a utilizar. A IA é uma área da computação, que foi criada com a finalidade de desenvolver algoritmos e sistemas de modo que estes tenham a capacidade de realizar tarefas que normalmente estão associadas à inteligência humana (Garcia, 2020). A utilização deste tipo de tecnologia pode mesmo ser uma decisão irrevogável, uma vez que o seu desenvolvimento tem o propósito de facilitar e auxiliar as atividades humanas, de modo a que estas se tornem mais eficientes e simples.

O recrutamento através de IA define-se como “qualquer procedimento que utilize a IA com o propósito de apoiar as organizações durante os processos de recrutamento e seleção” (Hunkenschroer e Luetge, 2022, p. 977), tornando assim os RH mais ágeis e eficazes “reduzindo significativamente o trabalho operacional e a chance de erros na triagem dos candidatos” (Baia, 2024/02/22).

A IA pode ser utilizada para interpretar e analisar grandes quantidades de dados, ou até mesmo entrevistas com os candidatos em vídeo (Galvão e Câmara, n.d.), e fazer avaliação automática dos CVs selecionando aqueles que melhor correspondem às necessidades. Para além disto, a IA pode ainda fazer a aplicação de testes online de competências e de comportamento, tendo a capacidade de selecionar as perguntas que podem ser mais adequadas (Baia, 2024/02/22). O problema da utilização de IA nos processos de ReS surge na medida em que ainda não existe uma legislação específica para a utilização dos dados pessoais (como o local onde moram, nacionalidade, religião, orientação sexual, etc.) dos candidatos aos quais as empresas têm acesso, através desta tecnologia, sem o consentimento dos mesmos (Galvão e Câmara, n.d.).

### ***The loyal matchmaker***

O *outsourcing* “é um processo usado pelas empresas onde outra organização é contratada para assumir as operações de uma determinada área da empresa” (Silva, 2017, citado em Reis, 2022, p.

13). Uma dessas áreas incide nos processos de ReS, e para poderem colmatar esta necessidade, muitas empresas recorrem a agências de recrutamento.

Os dilemas éticos com as agências de recrutamento surgem quando uma organização faz um pedido de recrutamento a uma agência, apresentando alguns requisitos não éticos, como por exemplo, pedir que estas agências apenas enviem candidatos de determinada origem étnica (Seipel, 2018). Perante estas situação, o profissional responsável pelo processo de ReS depara-se com um dilema ético: deve responder à exigência do cliente e optar por fazer uma contratação tendo como base uma conduta não ética, ou não atende à exigência do cliente, e opta por apresentar candidato que são qualificados, mas têm uma origem étnica que o cliente não aceita (Klein e Hador, 2021).

Mas quais são as estratégias utilizadas pelas organizações para mitigar estes dilemas?

No capítulo seguinte iremos apresentar algumas estratégias que se podem encontrar descritas na literatura.

#### **1.4 Medidas de mitigação de dilemas éticos nos processos de ReS**

Como se tem vindo a apresentar ao longo deste estudo, são cada vez mais as empresas que se mostram preocupadas com a sua ética organizacional, de modo a conseguirem manter vantagem competitiva no mercado.

Anteriormente, os problemas éticos nas empresas eram considerados responsabilidade exclusiva da alta administração. No entanto, atualmente, as empresas têm vindo a adotar uma visão mais abrangente das condutas éticas, reconhecendo que todas as decisões e ações realizadas no negócio têm implicações éticas. Isso significa que as pessoas são encorajadas a ponderar sobre as decisões tomadas por cada funcionário sob uma perspectiva ética. Assim, a ética empresarial torna-se parte integrante do quotidiano, influenciando hábitos e escolhas de todos os funcionários, independentemente do nível salarial, durante o desempenho das suas funções (Almeida e Seixas, 2014).

Sendo a ética empresarial entendida como o conjunto de princípios, valores, e procedimentos que abrangem todos os *stakeholders* de uma organização, a estratégia mais utilizada é a criação de códigos de ética. Os códigos de ética são documentos formais que fazem referência às normas e

procedimentos devem ser seguidos por todos os intervenientes de uma organização (Vela e Mesías, 2021), sendo possível através destes “agregar valores à imagem da instituição” (Almeida e Seixas, 2014). Para além da definição de códigos de ética, na literatura também podemos encontrar o conceito de código de conduta que é apresentado de forma semelhante, mantendo o seu principal objetivo, garantir integridade, profissionalismo e honestidade em todas as relações e interações que ocorram referentes ao negócio (safespace, n. d.)

Para além destes manuais, algumas empresas dispõem de canais de denúncia. Estes são canais de comunicação interna pelos quais todos os *stakeholders* intervenientes de uma organização podem denunciar práticas que possam ser consideradas ilegais, ou que vão contra as normas e princípios que estão estabelecidos nos códigos. Um aspeto importante, é que estes canais devem garantir o anonimato de toda a situação e também da pessoa que o reporta (Gracietti, 2023/12/06).

Outra estratégia que permite garantir que as normas das organizações são cumpridas de acordo com as regras, é através do *compliance*. *Compliance*, refere-se à conformidade com as leis, regulamentos e padrões éticos relevantes para uma atividade empresarial específica. Envolve a adoção de práticas e disciplinas pelas empresas para garantir que a sua conduta corporativa esteja alinhada com essas normas e políticas governamentais. Isso sugere que as empresas devem ter um sistema contínuo de vigilância para garantir que estejam em conformidade com as normas, ética e integridade (Cavaleri, 2020). No entanto este programas apenas alcançam os objetivos pretendidos se as ferramentas apresentadas anteriormente, códigos de ética e conduta e canais de denúncia, estejam também a funcionar em sintonia. Destaca-se, portanto, a importância das formações corporativas na comunicação do programa dentro das empresas. Essas formações devem ser claras e envolver os participantes, fornecendo uma abordagem didática dos principais pontos do programa (Argentina e Tiozzi, 2023).

A promoção de consciencialização e a vigilância entre os colaboradores, também é uma estratégia importante. Quanto mais pessoas e departamentos estiverem envolvidos num processo ou resultado, e quanto mais transparentes forem os procedimentos de trabalho, mais difícil será para interesses individuais prejudiciais prevalecerem sobre as responsabilidades corporativas. Uma estratégia que pode contribuir para esta vigilância, pode ser através de auditorias específicas nos processos e nos resultados das organizações (Cavalcante, 2014). As auditorias são processos que podem ajudar os gestores a identificar falhas e riscos que podem não ser aparentes (Silva, 2019).

Por norma estes processos são aplicados para comprovar a veracidade de registos relacionados com a contabilidade das organizações, mas podem ser facilmente aplicados a outras áreas. Existem dois tipos de auditorias, as internas e as externas (Sammour e Cintra, 2019). As auditorias podem ser internas ou externas. As auditorias internas têm como principal objetivo contribuir para melhorar os processos das empresas, através de procedimentos técnicos, objetivos, sistemáticos e disciplinados, visando agregar valor aos resultados da organização. O seu propósito é fornecer perceções e sugestões para melhorar os processos, a gestão e os controlos internos, recomendando soluções para as não conformidades identificadas nos relatórios. As auditorias internas são realizadas por membros das próprias organizações (Sanches e Silva, n.d.). Por outro lado, as auditorias externas são realizadas por uma entidade ou profissionais externos à organização, de modo a garantir a veracidade de todo o processo (mapah, 2023/11/07). Aplicadas aos processos de recrutamento e seleção, as auditorias podem ter como objetivos analisar e verificar a eficácia, qualidade e conformidade destes processos, verificando ainda a sua eficiência e a qualidade das contratações. Com os resultados destas auditorias, as organizações podem identificar áreas de melhoria e implementar mudanças para otimizar os seus processos.

Abordando pontos mais específicos, e de acordo com os dilemas apresentados no ponto anterior, para mitigar o problema da discriminação nos processos de recrutamento e seleção, pode ser utilizado um sistema de quotas. Estas quotas podem ser raciais, para pessoas com deficiência, e até mesmo de género. O objetivo deste sistema é combater a desigualdade que existe nas organizações, ao privilegiarem determinados grupos em detrimento de outros (Martins *et. al.*, 2022). Este sistema funciona com a atribuição de uma certa percentagem que as empresas devem ter de determinados grupos, como por exemplo, no caso de pessoas com deficiência, que tenham um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, as empresas devem ter pelo menos 1% de trabalhadores com estas características, de acordo com a lei nº 4/2019 de 10 de janeiro (IEFP, 2020).

Outro tema também muito abordado na atualidade, e já referido neste trabalho, é a utilização de IA para facilitar o trabalho dos colaboradores nas atividades que podem ser automatizadas. Mas a utilização deste tipo de tecnologias pode trazer diversos problemas, principalmente no que toca à proteção de dados dos candidatos. Para combater este problema de acessos a dados pessoais sem autorização dos indivíduos, foi criado o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

O RGPD permite que as pessoas tenham o controlo sobre os seus dados pessoais o que, por sua vez, cria uma consciencialização sobre a importância de proteger os seus interesses, especialmente considerando as informações fornecidas às empresas, com o fim de preservar a sua privacidade. Esse controlo por parte do titular é aplicável em todos os contratos estabelecidos com empresas, devido à relevância da utilização de dados pessoais. As relações de trabalho são um exemplo claro dessa dinâmica (Santos, 2019).

Para uma correta utilização de todas as ferramentas e estratégias apresentadas, é importante que tanto os gestores como os colaboradores tenham formação ou ações de sensibilização sobre os temas, o que também faz com que estes também fiquem mais atentos e sensíveis às problemáticas dos dilemas éticos nos processos de ReS.

## **Capítulo II - Metodologia**

O presente estudo procurou responder às seguintes questões de investigação: “*Quais os dilemas éticos que os profissionais de recrutamento e seleção enfrentam?*” e “*Quais as estratégias utilizadas pelas organizações para mitigar estes dilemas?*” Dada a falta de estudos sobre os dilemas éticos que os profissionais das áreas do ReS enfrentam e sobre os mecanismos que permitem combater esta problemática, foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa, baseado em um conjunto de entrevistas. Optou-se pela utilização deste tipo de metodologia, uma vez que esta permite examinar um fenómeno na sua situação real, incentivando o uso de várias fontes de informação. Uma dessas fontes são as entrevistas, através das quais é possível reunir informações sobre as ações, os métodos e razões por trás das ações das pessoas. Para além disto é possível explorar sobre os seus sentimentos e as condições que influenciam esses sentimentos, além de identificar padrões comportamentais específicos, entre outras oportunidades de análise (Guazi, 2021). Assim, a entrevista transcende a sua função de recolha de dados, transformando-se num ambiente de partilha de experiências através do diálogo. Esse processo permite a troca de conhecimentos entre entrevistador e entrevistados, resultando na construção de novos entendimentos e aprendizagens (Elias *et. al.*, 2021).

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas. Os participantes foram contactados via *LinkedIn*, e as entrevistas foram realizadas através da plataforma *Teams*, com uma duração entre 45 minutos a 1 hora por entrevista. Optou-se por realizar as entrevistas de forma *online* para facilitar a participação e adesão dos entrevistados. As entrevistas semiestruturadas permitem a criação de um guião mais aberto, que pode ser alterado durante a conversa com os entrevistados, consoante o desenvolvimento da mesma.

A escolha dos entrevistados foi realizada de acordo com um conjunto de critérios:

1. Experiência profissional significativa na área do recrutamento e seleção – é um ponto essencial pois só assim conseguimos obter informações sobre os processos, bem como os desafios e as práticas éticas que são utilizadas. Assim foram entrevistados profissionais com 3 ou mais anos de experiência.
2. Diversidade demográfica – o grupo de entrevistados será um grupo heterogéneo, composto por indivíduos de diferentes idades e géneros.
3. Disponibilidade para participar no estudo.

Na tabela 3 seguinte é possível encontrar as questões que foram colocadas aos entrevistados.

**Tabela 3 – Tabela de correspondência entre questões de entrevista e questões de investigação**

<b>Questão de investigação</b>	<b>Questão da entrevista</b>	<b>Fonte de inspiração bibliométrica</b>
Elementos descritivos da amostra	Pode descrever os processos de recrutamento das empresas onde já trabalhou? Quais as diferentes fases?	(Chiavenato, 2014); (Brandão <i>et. al.</i> , 2023); (Bragagnolo <i>et. al.</i> , 2020); (Ribeiro, 2020); (Oliveria, 2018); (Sena <i>et. al.</i> , 2020); (Cordeiro, 2023/02/15); (Silva <i>et. al.</i> , 2021); (Silva, 2023); ( <i>Human Resources</i> , 2019/08/03); (Santana <i>et. al.</i> , 2021); (Vieira <i>et. al.</i> , 2022); (Santos <i>et. al.</i> , 2022)
	Pode descrever os processos de seleção das empresas onde já trabalhou? Quais as diferentes fases?	(Abbasi <i>et. al.</i> , 2022); (Karim <i>et. al.</i> , 2021); (Ribeiro, 2020); (Lopes, 2022); (Santos <i>et. al.</i> , 2022); (Peixoto, 2019/04/02); (Mejia <i>et. al.</i> , 2012)



	<p>Considera as organizações onde já trabalhou, organizações éticas?</p>	<p>(Carapeto e Fonseca, 2019); (Mendieta, 2022); (Gamboa, 2021); (Bacarat <i>et. al.</i>, 2021); (Souza, 2021); (Magalhães, 2021); (Senra, 2013); (Arruda, 2004); (O’Neill, 1995); (Santos <i>et. al.</i>, 2020); (Feldhaus, 2015); (Silveira, 2007); (Chuan e Aguilar, 2021); (Loblein e Mantelli, 2019); (Martínez, 2020)</p>
<p>Quais os dilemas éticos que os profissionais de recrutamento e seleção enfrentam?</p>	<p>Já enfrentou algum dos seguintes dilemas éticos nestes processos?</p>	<p>(Csillag, 2019); (Figar e Dordevic´, 2016); (Oliveria, 2018); (APAV, n.d.); (Chidi <i>et. al.</i>, 2012); (Prendergast e Topel, 1996); (Mollerstrom, 2022); (Arruda, 2023); (Zinyemba, 2014); (Garcia, 2020); (Hunkenschroer e Luetge, 2022); (Baia, 2024/02/12); (Galvão e Câmara, n.d.); (Silva, 2017 citado em Reis, 2022); (Seipel, 2018); (Klein e Hador, 2021)</p>
	<p>Pode descrever essas situações?</p>	
	<p>Já enfrentou outros dilemas para além dos apresentados?</p>	<p>(Csillag, 2019); (Figar e Dordevic´, 2016); (Oliveria, 2018); (APAV, n.d.); (Chidi <i>et. al.</i>, 2012); (Prendergast e Topel, 1996); (Mollerstrom, 2022); (Arruda, 2023); (Zinyemba, 2014); (Garcia, 2020);</p>

		(Hunkenschroer e Luetge, 2022); (Baia, 2024/02/12); (Galvão e Câmara, n.d.); (Silva, 2017 citado em Reis, 2022); (Seipel, 2018); (Klein e Hador, 2021)
Quais as estratégias utilizadas pelas organizações para mitigar estes dilemas?	Como resolveu essas situações? As empresas onde trabalhou disponibilizam algumas estratégias para prevenir e resolver este tipo de problemáticas?	(Almeida e Seixas, 2014); (Vela e Mesías, 2021); (safespace, n.d.); (Gracietti, 2023/12/07); (Cavaliere, 2020); (Argentina e Tioosi, 2023); (Silva, 2019); (Sammour e Cintra, 2019); (Sanchez e Silva, n.d.); (mapah, 2023/11/07); (Martins <i>et. al.</i> , 2022); (IEFP, 2020); (Santos, 2019)
	Como classifica a importância destas problemáticas para os RH? Qual deve ser o papel do profissional de RH?	

**Fonte:** Elaboração da autora

Após a realização das entrevistas e feita a sua transcrição, todos o conteúdo foi analisado através do *software* MAXQDA 2024. As entrevistas foram codificadas utilizando um código alfa numérico de dois caracteres ( \_ \_ ) em que o primeiro dígito corresponde a uma letra que identifica a entrevista, tendo se utilizado a letra E, e o segundo caracter reflete a sequência de realização de entrevista de 1 a 20. É importante mencionar que todas as entrevistas e a análise de todos os dados foram realizadas respeitando o anonimato dos participantes e das organizações mencionadas durante as conversas, e analisadas de acordo com a ordem cronológica da realização das mesmas.

## 2.1 Caracterização dos participantes

A amostra de participantes deste estudo é não probabilística, uma vez que a seleção depende dos critérios e do julgamento do pesquisador. As técnicas de amostragem não probabilística utilizadas

na presente investigação foram a abordagem por conveniência, sendo selecionados os elementos a que mais facilmente poderemos ter acesso, e a amostragem intencional. Nesta técnica os elementos são selecionados propositadamente, com base nos critérios e na avaliação do pesquisador (André, 2017).

Para a elaboração deste estudo, e com base nos critérios anteriormente apresentados, foram entrevistados 20 profissionais das áreas do ReS, com uma experiência profissional mínima de três anos. Ao termos contactado os participantes do estudo através da rede do *Linkedin*, a sua maioria exercia as suas funções em empresas de TI, pois nesta rede são os profissionais aos quais conseguimos chegar com maior facilidade. Na Tabela 4 é possível encontrar a caracterização de todos os participantes.

**Tabela 4** - Caracterização dos participantes do estudo

N = 20		Nr	%
	Masculino	7	35%
<b>Género</b>	Feminino	13	65%
	<b>Média</b>	<b>Máx</b>	<b>Min</b>
<b>Idade</b>	31.8	50	25
<b>Grau académico</b>	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura
<b>Anos de experiência</b>	8.65	25	3

### Capítulo III - Resultados e discussão

O objetivo do estudo qualitativo consistiu em analisar a experiência dos profissionais das áreas de ReS de modo a perceber quais os dilemas éticos com que se deparam na sua atuação, e quais são as estratégias ou mecanismos que as organizações estão a utilizar para mitigar estes dilemas. Apesar de a análise de conteúdo ser essencialmente qualitativa, tornou-se relevante elaborar alguns gráficos para sintetizar as informações e facilitar a interpretação dos dados.

### 3.1 Processos de ReS

Com base na recolha dos testemunhos dos entrevistados, podemos afirmar que nos processos de ReS existem fases que são transversais a todas as organizações, e existem outras fases que podem variar de acordo com diversos fatores, que iremos ver mais à frente:

Existem fases de um processo de seleção que são transversais, eu diria, a qualquer empresa e a qualquer posição ou projeto. No entanto, existem depois algumas partes que são próprias de cada uma dessas áreas (E16, 27/03/2024).

Todos os entrevistados partilharam que o processo de recrutamento inicia com o levantamento de requisitos juntamente do gestor/responsável que demonstrou a necessidade de contratação, ou por parte do cliente, no caso de se tratar de empresas de consultoria que prestam serviços de *outsourcing* ou empresas de trabalho temporário. As restantes fases que são comuns são a colocação dos anúncios nas diversas plataformas, e neste ponto as plataformas podem variar consoante a área e o setor para o qual a contratação está a ser realizada, e posteriormente a triagem das candidaturas, sendo esta a primeira fase do processo de seleção. Seguidamente dá-se o primeiro contacto por parte dos RH, no qual são avaliadas *soft skills*, expectativa salarial, disponibilidade, entre outros pontos de validação inicial.

Por exemplo, quais são os pontos que eu vejo que estão em comum em qualquer posição? (...) portanto, o levantamento de requisitos junto da pessoa responsável pela posição do ponto de vista tecnológico, a publicação de um anúncio, a parte de desenvolver o anúncio para ser publicado, a parte da triagem e da procura de candidatos e a primeira entrevista, que geralmente era sempre feita por mim, no que diz respeito a quem seriam os candidatos e a fazer algumas perguntas que são fundamentais para dar início, então, ao processo de seleção (E16, 27/03/2024).

As fases seguintes já podem sofrer algumas alterações, dependendo da cultura da empresa, estratégia, setor, ou até mesmo da posição para a qual se está a contratar. O número de fases dos processos pode também depender da dimensão da organização, mas este não é um fator tão linear. No caso das PME, estas muitas podem ser consideradas empresas familiares, o que faz com que

os processos não estejam tão delineados como estão em grandes empresas, onde por vezes há muita burocracia. Numa PME a comunicação torna-se mais ágil e acessível, o que pode fazer com que os processos se tornem mais rápidos. Embora muitas pequenas empresas não sejam tão bem estruturadas quanto as grandes, o seu processo de seleção é bastante prático e rápido, o que facilita bastante na hora de contratar.

(...) estou numa empresa maior, normalmente o projeto está mais bem delineado, contudo há um risco que se corre muito forte, que é, como é uma empresa muito grande, às vezes tem que haver muita burocracia, ok? Porque não se podem estar a passar fases nem etapas. Enquanto nas empresas pequenas é muito mais fácil eu a ligar e dizer, (...) podes conhecer agora o João, tem um excelente perfil, nós não podemos perder, entendes? Isso nas empresas grandes não existe, (...) mas sim, efetivamente existem aqui diferenças (E1, 27/03/2024).

Os testemunhos dos entrevistados mostram que os processos de ReS têm fases comuns a todas as empresas, mas também etapas que variam conforme diversos fatores. Inicialmente, todas as empresas levantam requisitos com o gestor responsável ou cliente, avaliando assim as necessidades (Brandão *et. al.*, 2023), depois publicam anúncios em plataformas específicas, e realizam a triagem das candidaturas, avaliando habilidades e expectativas no primeiro contato dos RH. As etapas seguintes, de acordo com os entrevistados e também com Lopes, (2022) variam conforme a cultura, estratégia, setor da empresa, posição a ser preenchida e ainda da dimensão das organizações. Portanto, embora existam passos padronizados no ReS, as especificidades de cada organização introduzem variações importantes, destacando a necessidade de adaptar os processos de seleção às realidades de cada empresa para otimizar a eficiência na contratação.

### **3.2 Empresas éticas**

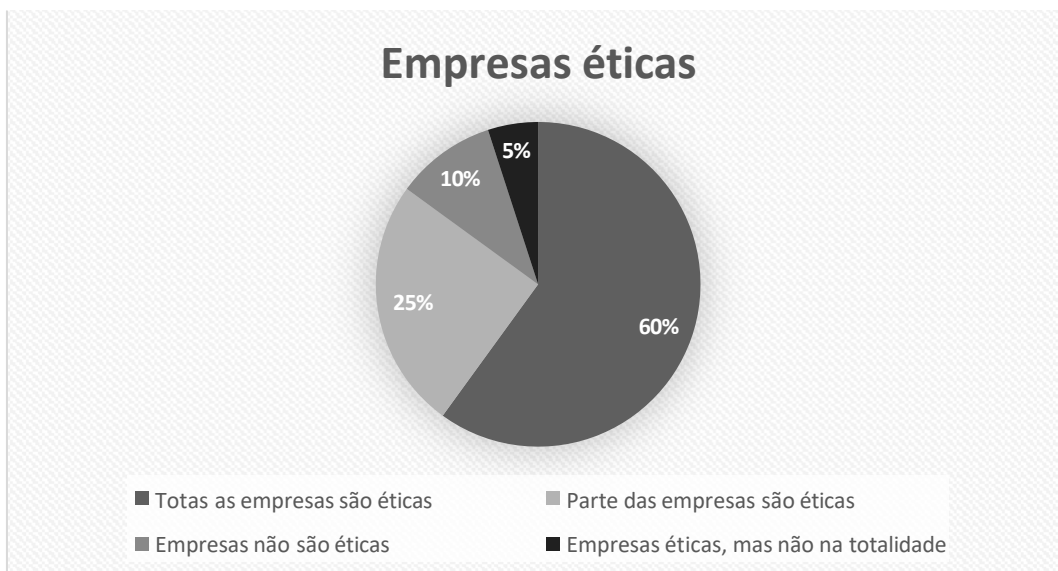
As perceções dos entrevistados sobre o que consideram ser uma empresa ética, prende-se muito pela ideia serem empresas que realizam todos os seus processos respeitando sempre os seus colaboradores, cumprindo a sua missão, contribuindo assim para o bem-estar dos mesmos.

(...) empresa que respeita os seus colaboradores, cumpre a missão a que se propões, permite o crescimento dos colaboradores sem condicionar a possível saída deles, paga salários justos e tem flexibilidade face à vida do colaborador (E5, 12/03/2024).

(...) uma empresa que demonstra cuidado com as pessoas e nos seus processos. Uma organização ética promove o bem-estar, apostando na inclusão, diversidade e proximidade junto dos seus colaboradores, existindo ainda um espaço de crescimento saudável, tanto a nível pessoal como profissional, sem qualquer tipo de agressão (E10, 14/03/2024).

Relativamente a este tema, houve entrevistados que preferiram não desenvolver muito as suas respostas, sendo que 60% dos participantes responderam positivamente em relação a considerarem todas as empresas onde já tinham trabalhado empresas éticas, 25% respondeu que consideram que uma parte das empresas pelas quais passaram eram éticas mas outra parte não, 10% considera as empresas nas quais trabalharam não éticas e 5% considerou as empresas éticas, apesar de ter passado por algumas situações que considerou que poderiam ser pouco éticas.

De seguida é possível encontrar uma representação gráfica dos valores apresentados no texto anterior.



**Figura 1 - Avaliação das empresas por parte dos entrevistados**

### 3.3 Dilemas éticos

Da lista de dilemas apresentada aos entrevistados, os 3 dilemas que os profissionais de ReS mais experienciam são o favoritismo, *The Loyal Matchmaker*, e discriminação. Dos 20 entrevistados, 11 já experienciaram casos de favoritismo, 10 de *The Loyal Matchmaker*, 10 de discriminação, 3 de nepotismo e apenas 2 mencionaram nunca terem lidado com qualquer tipo de dilema ético em processos de ReS. Possivelmente por se tratar de um assunto mais recente, nenhum dos participantes referiu ter tido contacto com dilemas éticos relacionados com a utilização de IA.

(...) já passei por todos eles [dilemas] com exceção da utilização de inteligência artificial. Esta é muito recente e também não está acessível a todos os profissionais ainda tem um custo e as empresas até que tenham esse recurso vai ainda um tempinho (...) (E2, 09/03/2024).

As perceções dos entrevistados relativamente ao dilema do favoritismo, estão bastante relacionadas com ordens diretas que recebem por parte das chefias para contratarem candidatos pelos quais estes têm preferência, no entanto esta preferência não está relacionada com competências técnicas, mas sim a outros fatores (e.g. “Já passei por favoritismo simplesmente da pessoa gostar mais de uma pessoa do que da outra mesmo a outra tendo mais capacidades técnicas e até mesmo mais *soft skills*”). Estes fatores podem estar relacionados com conhecimentos que as chefias podem ter com os candidatos, ou porque por algum motivo criaram maior empatia com essa pessoa, mesmo que seja de uma forma inconsciente. Para alguns participantes deste estudo, o favoritismo pode algo que ocorre naturalmente, até mesmo para os recrutadores.

(...) foi contratada uma pessoa porque um dos administradores, (...) conhece muito bem essa pessoa e inclusive a família dessa pessoa e foi contratada precisamente (...) por isso (E7, 13/03/2024).

(...) às vezes acontece por as pessoas terem os mesmos interesses. Eu acho que não é aqui algo propositado, mas às vezes as pessoas que têm os mesmos gostos, entretanto começam a falar e na altura de escolher se calhar eu prefiro aquela pessoa que é do meu clube do que a pessoa que é do clube rival ao meu (E8, 13/03/2024).

Nós mesmo como recrutadores, quando estamos a entrevistar, por exemplo, 5 pessoas ou 6 para uma oportunidade, acabamos por às vezes ter aqueles vieses, onde nos identificamos mais, às vezes, com um determinado candidato (E13, 19/03/2024).

Nas suas experiências, alguns dos entrevistados mencionaram como este favoritismo pode afetar e alterar todo o processo de ReS. Na maioria das vezes estes candidatos são beneficiados ao não terem de cumprir com todas as fases dos processos, indo diretamente para a fase final (e.g. “(...) diziam esta pessoa tem que passar para a segunda fase e depois eu percebia que havia ali algum tipo de relação (...)”). No entanto, várias empresas trabalham com programas de referências, dando a oportunidade dos seus colaboradores poderem referenciar alguém conhecido, e nestes casos, esses candidatos realizam o processo de igual forma a qualquer outro candidato. Desta forma não podemos afirmar que se esteja perante o dilema do favoritismo.

Durante a presente investigação tivemos a oportunidade de recolher testemunhos de profissionais que tiveram algumas experiências de trabalho no Brasil. No Brasil é prática comum os profissionais apenas conseguirem oportunidades de emprego por terem conhecimentos com pessoas influentes. Esses conhecimentos podem ser externos à organização contratante, mas ainda assim tem grande peso no processo.

Um outro exemplo que pode não ser considerado favoritismo ocorre quando as chefias referenciam profissionais com que já tenham trabalhado. Desta forma, estes ficam confiantes nas contratações, pois já conhecem a forma de trabalhar destes profissionais, e conseguem perceber se podem ser benéficos para a sua organização.

(...) a minha empresa tem uma direção, uma direção executiva, ou mesmo, eu logicamente tenho membros seniores acima de mim, existe algum favoritismo em escolher as pessoas que eles já conhecem. Conhecem a nível profissional, portanto, não é uma ótica de serem amigos ou algo do género, é uma ótica de, pronto, já terem conhecimento de como é que é o trabalho daquele consultor em específico (E4, 12/03/2024).



Relativamente ao dilema *The Loyal Matchmaker*, para grande parte dos entrevistados é considerado o seu dia a dia. São muitos os clientes que apresentam requisitos não éticos no momento da apresentação do perfil que procuram. No entanto, e segundo as partilhas dos participantes deste estudo, muitas vezes estes requisitos não éticos são apresentados de forma dissimulada.

(...) sim, esse sim é o meu dia-a-dia basicamente. Nós temos os requisitos dos nossos clientes e é preciso cumprir com esses requisitos e muitos desses requisitos, às vezes de uma forma dissimulada, são discriminatórios (E4, 12/03/2024).

Sim, nos cadernos de encargos que são feitos em Portugal, apesar de ser curioso porque não é a discriminação a discriminação está proibida por lei, é uma coisa também facilmente contornável e contestável. Então é fácil manipular um texto para parecer que não é discriminatório sendo. Parece uma coisa inofensiva e não é digamos assim, queremos uma certificação, queremos uma licenciatura pronto tirada em Portugal ou queremos que a pessoa fale português de Portugal Português. É português, não há português do Brasil e entendia-se ali que queriam uma pessoa que fosse efetivamente portuguesa (E5, 12/03/2024).

A maioria dos requisitos não éticos recai sobre requisitos relacionados com a nacionalidade, raça ou etnia dos candidatos. Alguns clientes não querem contratar pessoas de nacionalidade brasileira, pelos estereótipos que têm sido criados, de que estes trabalhadores podem não ser de confiança e que são menos produtivos. Para além disto, algumas empresas aplicam este tipo de requisitos ao defenderem que se contratarem pessoas de determinadas nacionalidades ou etnias podem causar mau aspeto nas suas organizações.

(...) como a loja era uma loja em específico, uma era na zona X, outra era na Y, aquelas pessoas são clientes que nós sabemos que discriminam mais facilmente. Se eu tinha que recrutar para aquelas lojas, eu não podia colocar determinadas pessoas, ou pessoas brasileiras, porque ia dar um ar pior, ou de outras etnias que não fosse a nossa (E10, 14/03/2024).

Para além destes requisitos, alguns clientes apresentam outros relacionados com o género dos candidatos. De acordo com os testemunhos de alguns entrevistados, ainda há empresas que ficam reticentes em contratar mulheres porque estas podem estar menos disponíveis para trabalhar por causa dos filhos ou outras responsabilidades que são comumente associadas ao género feminino. O mesmo acontece no dilema ético da discriminação. A nacionalidade é um dos fatores pelos quais as organizações mais discriminam, mas também ainda existe muita discriminação de género e de aparência, e existem organizações que não tentam esconder ou disfarçar estes ideais. Obtivemos a partilha de uma participante do estudo que referiu que comentários mais machistas eram realizados por parte da administração à frente de vários colaboradores.

Vê se finalmente contratas uma mulher para, lavar as vistas ou até mesmo na rececionista disseram para contratar uma mulher que fosse assim mais vistosa, boa apresentação porque queriam que as pessoas tivessem mais motivação para ir ao escritório, as pessoas são os homens são programadores (E5, 12/03/2024).

Um entrevistado partilhou ainda uma situação em que um candidato foi excluído do processo devido à sua orientação sexual. O candidato em questão já estava numa fase avançada do processo, e quando as chefias perceberam qual seria a sua orientação sexual, terminaram o processo.

Tive uma pessoa que era homossexual um rapaz que era homossexual que estava em processo e passei para a segunda fase e quando chegou à segunda fase e a pessoa que o conheceu em segunda fase viu que ele era homossexual inclusive ele tinha um parceiro de relação não quiseram avançar com ele (E12, 19/03/2024).

Por último apresentamos as perceções dos entrevistados relativamente ao nepotismo. Muito semelhante ao favoritismo, este dilema pode surgir através das recomendações de candidatos que sejam familiares de chefias ou de alguém que sejam influentes nas organizações. Em ambos os dilemas, este tipo de contratação pode correr bem, sem prejuízo para as entidades, como pode ter consequências negativas nas mesmas, levando ao despedimento destes candidatos.

Nepotismo, eu trabalho numa empresa familiar onde, de facto, albergava vários familiares, independentemente das suas competências ou qualificações.

Inclusive, eu fui contratada uma vez para tentar treinar um dos filhos do dono que depois até acabou por ser despedido (E19, 23/04/2024).

Para além da lista de dilemas que fora apresentada aos participantes da presente investigação, alguns destes participantes apresentaram outros dilemas que já tinham experienciado.

Os profissionais que trabalham em consultorias de TI, por vezes têm objetivos que são muito difíceis de alcançar e, por esse motivo, alguns acabam por falsificar de certa forma os seus resultados para poderem corresponder aos *Key Performance Indicators* (KPIs), indicando que entrevistaram ou contactaram x pessoas, e depois isso não corresponde à realidade. Para além disto, e ainda relacionado com este tema, para poderem preencher as suas bases de dados, estes profissionais chegam a contactar candidatos com falsas oportunidades de emprego. Outro novo dilema ético que surgiu está relacionado com o conflito de valores que por vezes os profissionais podem sentir, quando têm de apresentar a organização onde trabalham aos candidatos, e não estão satisfeitos com essa mesma empresa. Ou seja, uma das responsabilidades do profissional de ReS é vender a organização na qual trabalha para poder captar a atenção e interesse de possíveis futuros colaboradores. Se um profissional não se enquadra com a cultura da empresa, sabe que a empresa não é ética e que muitas vezes desrespeita os colaboradores, pode tornar-se bastante frustrante para este profissional ter de estar a enganar um futuro colega.

Não estava satisfeita com a empresa onde estava a trabalhar, devido à cultura, ambiente e também à falta de ética que experienciava. Começou a tornar-se difícil para mim ter de vender uma boa imagem da empresa para poder realizar as contratações, e acabei por me despedir (E20, 24/04/2024).

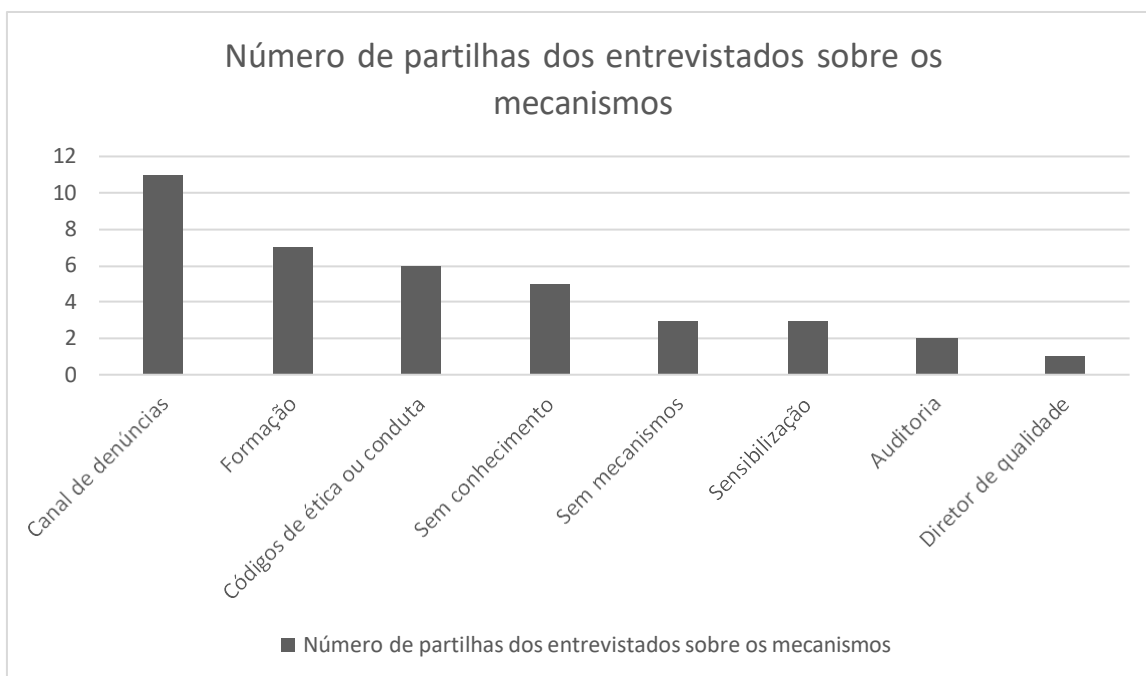
Após a análise realizada às entrevistas, podemos verificar que o favoritismo surge de ordens das chefias para contratar com base em preferências pessoais, como também podemos encontrar na revisão da literatura realizada ao abordar o trabalho de Mollerstrom, (2022) que apresenta o favoritismo como algo que ocorre quando membros das organizações utilizam seu poder para recrutar, promover e favorecer candidatos ou colaboradores com base em suas preferências pessoais, em vez de suas competências profissionais. O dilema *The Loyal Matchmaker* envolve pressão dos clientes para atender requisitos discriminatórios disfarçados, geralmente relacionados à nacionalidade, raça ou gênero. Na literatura podemos encontrar a mesma referência, definindo

este dilema como algo que ocorre quando uma organização solicita à agência a contratação de pessoal com base em critérios que não são éticos (Seipel, 2018). A discriminação, de acordo com as entrevistas e também com o trabalho de Chidi *et. al.*, (2012) manifesta-se em várias formas, incluindo exclusões baseadas em preconceitos. Nepotismo, embora menos comum, também foi citado. Além desses, alguns entrevistados mencionaram a falsificação de resultados para atingir metas e conflitos de valores ao promover empresas com culturas inadequadas. Nenhum participante relatou dilemas relacionados ao uso de IA. Esses dilemas destacam a necessidade de políticas mais rigorosas e maior conscientização para garantir processos seletivos justos e éticos.

### **3.4 Medidas de mitigação de dilemas éticos nos processos de ReS**

Os entrevistados deste estudo compartilharam os seus conhecimentos sobre os mecanismos e estratégias que as organizações onde já trabalharam utilizam para mitigar dilemas éticos nos processos de ReS. 11 indicaram que empresas onde já tinham exercido funções dispunham de um canal de denúncias, 7 faziam formações/*workshops*/dinâmicas, 6 dispunham de códigos de ética ou conduta, 5 não tinham conhecimento das empresas utilizarem qualquer tipo de mecanismo, 3 afirmaram que as empresas não dispunham de qualquer mecanismo, 3 afirmaram que muitas vezes recorriam à sensibilização e aconselhamento juntamente das chefias para perceberem que poderiam estar a avaliar os candidatos de forma errada, 2 realizavam auditorias internas e externas aos processos de ReS e 1 afirmou ter um diretor de qualidade.

No gráfico seguinte podem encontrar estas informações de forma esquematizada.



**Figura 2 - Partilhas dos entrevistados sobre os mecanismos**

Como podemos observar o mecanismo mais comumente utilizado são os canais de denúncia. Estes canais podem consistir plataformas disponibilizadas pelas organizações (e.g. “Tinha uma plataforma anónima na intranet, onde uma pessoa podia entrar e fazer uma queixa”), uma caixa de email específica para denúncias de situações antiéticas ou contacto telefónico (e.g. “tem uma ouvidoria, ou seja, um número de telefone ou e-mail”). Nestes canais, as denúncias podem ser feitas de forma anónima ou identificada, e os dados são tratados pelos responsáveis designados nas empresas para lidar com estas problemáticas, ou por empresas externas, de modo a assegurar a confidencialidade e o sigilo dos casos.

Sim, aquilo que nós tínhamos era uma caixa de e-mail que era gerida por uma empresa externa em que as pessoas podiam fazer denúncias sem terem que ser, pronto, anónimas de situações que tinham acontecido e também para estarem protegidas (E8, 13/03/2024).

O segundo mecanismo mais utilizado são as formações. De acordo com os entrevistados, estas formações podem ser *workshops*, *webinars*, ações de sensibilização, dinâmicas de grupo, ou formações que são criadas propositadamente devido à ocorrência de situações não éticas. Uma entrevistada partilhou que já realizaram *role playing* para simularem situações de modo a perceber como os seus colaboradores iriam resolver ou atuar em determinadas situações.

(...) até houve um colega nosso que pintou as unhas, que fez crista e que simulou uma entrevista, dizer ah, o meu sonho é tocar bateria, muito aquele discurso de eu preciso trabalhar porque preciso de dinheiro, mas eu vou para a Tura no verão, portanto, no verão eu quero é tocar bateria, isto ou trabalho é o que é, para também nós, recursos humanos, estarmos sensibilizados de como é que gerimos um processo de recrutamento dessa forma. (E8, 13/03/2024).

Dos casos observados, temos o exemplo de uma entidade que, após a profissional de ReS ter reportados algumas atitudes antiéticas por parte dos gestores durante as entrevistas, criou uma pequena formação mais no sentido de sensibilizar estes profissionais para os comportamentos que devem ou não ter durante uma entrevista com um candidato. Desta sensibilização resultou um documento que ficará partilhado com todos, para que possam consultar quando acharem.

Relativamente aos códigos de ética, considerámos que seria pertinente partilhar a experiência de uma entrevistada, que trabalhou numa empresa na qual este código foi realizado no *chat* GPT, pelo próprio CEO da organização.

Para além destes principais mecanismos os participantes do estudo partilharam um pouco das suas experiências. Podem ser criados departamentos de qualidade, nos quais a sua atuação resume-se a garantir que todo o funcionamento da empresa ocorre sem incoerências, criar manuais sobre comunicação inclusiva e iniciativas anticorrupção. Uma outra iniciativa que tivemos a oportunidade de conhecer, foi a criação de um projeto de discriminação e inclusão.

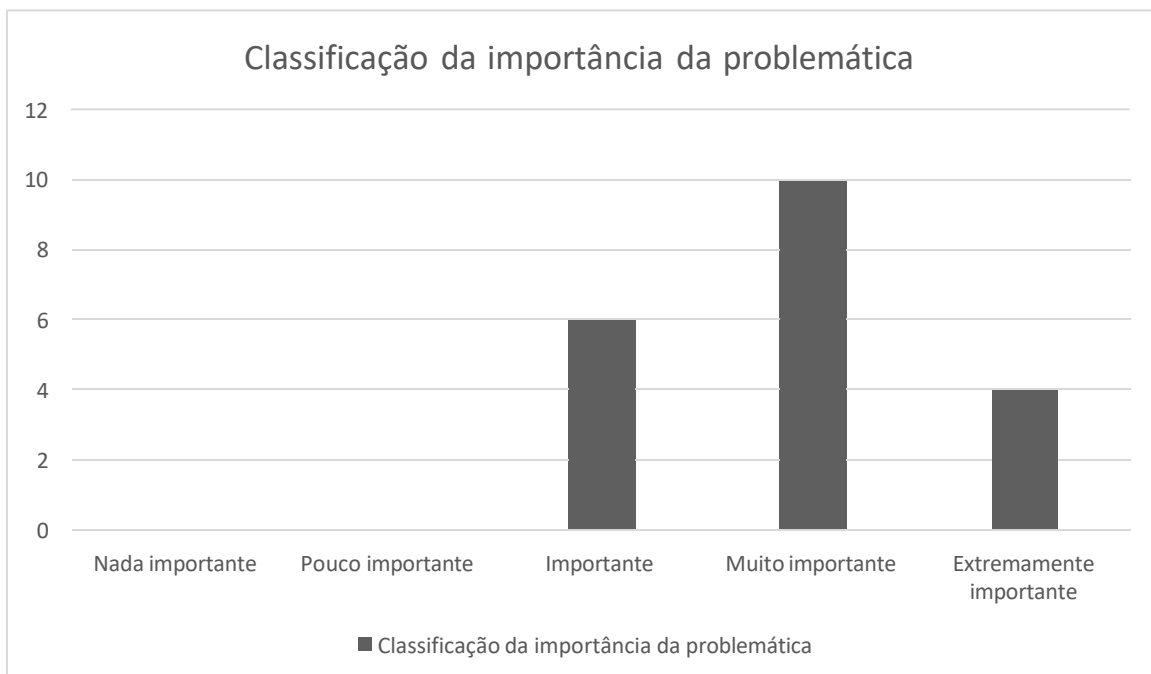
(...) projeto da discriminação e da inclusão, que visa aqui a mitigar a discriminação que acontece durante os processos de recrutamento e tudo isso (E17, 02/04/2024).

Há ainda um exemplo de um entrevistado, cuja empresa onde trabalha tem normas explícitas que proíbe que pessoas da mesma família possam trabalhar juntas (e.g. “(...) normas que não permitem mesmo juntar pessoas da mesma família, pronto, nas mesmas áreas, ou na mesma equipa”).

Com estes resultados podemos verificar que os entrevistados relataram diversas estratégias para mitigar dilemas éticos nos processos de ReS. Os mecanismos mais comuns incluem canais de denúncia anônimos (Gracietti, 2024/12/06), formações e workshops de sensibilização ética, e códigos de ética (Vela e Mesías, 2021). Algumas empresas realizam auditorias internas e externas (Silva, 2019), enquanto outras recorrem à sensibilização (Cavalcante, 2014) e aconselhamento junto às chefias. Há também iniciativas como a criação de departamentos de qualidade, manuais de comunicação inclusiva, e projetos para combater a discriminação nos processos de recrutamento. Uma empresa proíbe que membros da mesma família trabalhem juntos na mesma área. Essas estratégias visam assegurar a ética nos processos de ReS.

### 3.5 Classificação da importância da problemática para a área de GRH

Relativamente à importância que os entrevistados atribuem à problemática dos dilemas éticos nos processos de ReS para a área de GRH, esta divide-se em importante, muito importante, e extremamente importante, sendo que a categoria que os participantes mencionaram mais foi a muito importante.



**Figura 3** - Classificação da importância da problemática para os entrevistados

Para além da avaliação representada no gráfico acima, para a maioria dos entrevistados o papel do profissional de RH por vezes pode ser ingrato, uma vez que tem de zelar pelo bem de todos os lados envolvidos nestes processos, quer seja o lado do candidato ou o lado da organização que representa e na qual exerce as suas funções. Do lado do candidato, o profissional de ReS terá de assegurar que este tem a melhor experiência possível, sendo sempre claro e transparente com todo o processo. Do lado da empresa, é responsabilidade destes profissionais chamar à razão quando estão a ser tomadas decisões menos corretas. O profissional deve ainda defender os interesses da empresa, mas também garantir que os mesmos são adequados.

Eu diria que o principal papel é fazer de advogado de ambas as partes. O que é que isto quer dizer? Quer dizer que um profissional dos RH deve defender acima de tudo dois atores, a empresa e o candidato. A empresa porque é aquela pela qual está contratado, é aquela pela qual está a defender e aquela pela qual apresenta a, b ou c a determinado candidato (E16, 27/03/2024).

De acordo com os entrevistados, é de opinião comum que o profissional de RH acaba por ter também um papel de sensibilizar e promover um bom ambiente de trabalho, e alertar colegas e chefias caso estejam a ser tomadas decisões menos éticas.

O papel do profissional de RH, de acordo com as melhores práticas, é primeiramente de facto ser ético (...) É criar ambientes de espaço de debate (...) ele tem que ser transformador. O papel destes profissionais é promover um ambiente de trabalho que seja agradável, que seja sustentável (E9, 14/03/2024).

No entanto, profissionais que têm menos experiência na área, sentem que muitas vezes não podem fazer nada para corrigir situações menos éticas, pois não têm poder para tal. O mesmo acontece quando a cultura que existe na empresa é uma cultura não ética fomentada pela própria administração. Para um profissional de RH pode tornar-se difícil conseguir realmente ser agente de mudança, ainda para mais se tiver menos anos de experiência.

Imagina, aquilo que eu acho e o que posso fazer é um bocado diferente. Portanto aquilo que eu acho que se deve fazer e o que eu consigo mesmo fazer está muito longe (E11, 14/03/2024).



Cheguei a estar sozinha com o CEO a tentar falar de alguns processos que achava que podiam ser melhorados, como ter outro tipo de atenção com os colaboradores, haver mais respeito e valorizar as conquistas, mas a postura dele era sempre de alguma troça e com comentários muitas vezes discriminatórios. Como estava apenas há poucos meses na empresa limitei-me a dizer que sim. Não consegui fazer mais (E20, 24/04/2024).

Outro tópico importante retirado das entrevistas tem a ver com a existência de profissionais de ReS que não são éticos. Para que estes profissionais consigam ter um impacto positivo nas organizações, é necessário que eles não discriminem, pois são a porta de entrada de novos colaboradores, e o primeiro contacto que os candidatos têm com uma organização.

O próprio profissional dos RH não pode discriminar, porque às vezes também o fazem, e eu já trabalhei em algumas empresas em que estes profissionais são os primeiros a discriminar. Assumem requisitos que não são éticos e, portanto, há muitas pessoas nos RH, de facto, que não têm o perfil para isso e que julgam logo, ou seja, à mínima coisa julgam (E10, 14/03/2024).

Com base nestas entrevistas podemos então concluir que os entrevistados consideram os dilemas éticos nos processos de Recrutamento e Seleção (ReS) como muito importantes. Eles destacam que o papel do profissional de RH é equilibrar os interesses dos candidatos e da organização, assegurando transparência e justiça no processo e promovendo um ambiente de trabalho ético.

Apesar disso, profissionais menos experientes sentem-se frequentemente impotentes para enfrentar situações antiéticas, especialmente quando a cultura da empresa é negativa. Além disso, há preocupações sobre a ética dos próprios profissionais de RH, com alguns entrevistados relatando discriminação e decisões antiéticas dentro do setor.

## **Capítulo IV – Conclusões**

Os processos de recrutamento e seleção são fundamentais para a integração de novos colaboradores nas organizações. A investigação realizada demonstrou que, apesar da existência de fases bem definidas na literatura, na prática, estas podem variar significativamente entre as empresas. Fatores como a cultura organizacional, a dimensão da empresa e a especificidade do

setor influenciam a estruturação e execução dos processos de ReS. PMEs, por exemplo, podem apresentar processos mais flexíveis e rápidos devido à comunicação interna mais ágil, enquanto grandes empresas podem enfrentar maior burocracia. No entanto, contrariamente ao que seria esperado, este ponto pode não ser tão estanque assim, uma vez que as novas *start ups* estão a querer começar a aplicar as estratégias das grandes empresas.

A ética nas empresas emerge como um fator crucial para o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores. Uma empresa ética é caracterizada pelo respeito aos colaboradores, cumprimento da missão, pagamento de salários justos e promoção de um ambiente inclusivo e diverso. A pesquisa revelou que a percepção de ética nas empresas varia entre os entrevistados, com a maioria considerando as suas experiências em empresas éticas, embora reconheçam a existência de práticas questionáveis.

Dilemas éticos como o favoritismo, nepotismo, recrutamento através de IA, *The Loyal Matchmaker* e discriminação são recorrentes. O favoritismo e nepotismo podem ser identificados em práticas de recrutamento baseadas em relacionamentos prévios, enquanto a IA no recrutamento ainda é uma área emergente e pouco explorada. O dilema *The Loyal Matchmaker* reflete a tensão entre manter práticas éticas e ceder às exigências de clientes importantes. A discriminação, particularmente baseada em raça e nacionalidade, permanece um desafio significativo, com casos que evidenciam preconceitos arraigados nas decisões de contratação.

A realidade observada no Brasil, onde há uma maior atenção e resposta imediata a situações antiéticas, contrasta com a de Portugal, onde a falta de conhecimento e utilização dos mecanismos de mitigação ainda é um desafio. A cultura empresarial e a mentalidade da liderança desempenham um papel crucial na promoção ou inibição de práticas éticas.

A comunicação também surge como uma ferramenta vital na prevenção de situações antiéticas, mas a sua eficácia depende da experiência e confiança dos profissionais em abordar questões delicadas com as suas chefias. A promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética e a inclusão é essencial para garantir que os processos de ReS sejam conduzidos de forma justa e respeitosa, beneficiando tanto as organizações quanto os colaboradores.

A implementação de mecanismos de mitigação de dilemas éticos nos processos de ReS varia entre as empresas. Canais de denúncia anónimos, formação contínua, códigos de ética e conduta, e

auditorias são algumas das estratégias identificadas. A formação e sensibilização são particularmente eficazes, promovendo uma cultura de ética e inclusão. No entanto, a eficácia destes mecanismos depende da cultura organizacional e do compromisso da liderança em promover práticas éticas. Esta desconexão entre a intenção e a aplicação dos mecanismos de mitigação dos dilemas éticos sublinha a necessidade de um compromisso mais autêntico e profundo das empresas. Para que estes mecanismos sejam verdadeiramente eficazes, devem ser implementados com um compromisso genuíno para a promoção da igualdade e não apenas como uma estratégia de relações públicas. A mudança deve ser impulsionada por uma vontade real de transformar a cultura organizacional e assegurar que todos os colaboradores sejam tratados com equidade e respeito.

### **Contribuições teóricas**

O desenvolvimento de novas teorias éticas no contexto organizacional, especialmente em relação ao ReS, é uma das contribuições teóricas que um trabalho sobre dilemas éticos pode oferecer ao mundo acadêmico. Este tipo de pesquisa pode levar à melhoria e à criação de teorias que melhor se apliquem às práticas de RH, resultando em modelos de recrutamento e seleção que incorporem princípios éticos mais robustos. A revisão de práticas de RH é outra implicação importante. A pesquisa pode provocar uma reavaliação das práticas atuais, sugerindo novas abordagens que priorizem a ética, a integridade e a justiça nos processos de contratação. Isso contribui diretamente para a ética empresarial, enriquecendo a literatura existente e destacando a importância desses valores na gestão de pessoas. Além disso, as conclusões da pesquisa podem ter um impacto significativo nas políticas públicas e na legislação. Elas podem influenciar a criação de leis que visem combater práticas discriminatórias e não éticas no recrutamento e seleção, promovendo um ambiente de trabalho mais justo.

### **Contribuições práticas**

O desenvolvimento de ferramentas de avaliação ética é uma outra área beneficiada. A pesquisa pode incentivar a criação de metodologias para avaliar a ética nos processos de seleção, ajudando as empresas a identificar e corrigir práticas inadequadas. Isso, por sua vez, pode fomentar um diálogo interdisciplinar entre áreas como administração, psicologia, sociologia e direito, promovendo uma compreensão mais holística dos dilemas éticos. A identificação de novos dilemas

pode abrir caminho para pesquisas futuras, aprofundando o conhecimento sobre este tema e sobre as suas variáveis contextuais.

A sensibilização e conscientização sobre a importância da ética no recrutamento podem ser aumentadas tanto entre acadêmicos quanto entre profissionais da área. Destacar as consequências de práticas não éticas pode levar as empresas a perceberem a importância da ética na construção de uma reputação corporativa positiva e sustentável. Em suma, essas implicações teóricas ajudam a fortalecer a compreensão e a prática ética no campo dos RH, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais justos e equitativos.

#### **4.1 Limitações**

Ao ser trabalhadora a tempo inteiro e estudante, tornou-se um pouco mais difícil agilizar as entrevistas com os profissionais. Por vezes chegámos a ter entrevistas agendadas e ter de cancelar em cima da hora por falta de disponibilidade tanto por parte dos profissionais, como dos autores desta investigação. Esta indisponibilidade surgia quando eram agendadas reuniões de trabalho em cima desse mesmo horário. Da mesma forma, encontrar profissionais que se mostrassem disponível para colaborar no estudo também se demonstrou ser um desafio. Por vezes respondiam ao primeiro contacto, mas depois deixavam de responder. Com o aumento das responsabilidades no trabalho, também se tornou mais complicado fazer a gestão de todas as responsabilidades.

Outra dificuldade sentida foi no momento da elaboração da revisão da literatura, uma vez que o tema dos dilemas éticos nos processos de ReS ainda não é um tema muito abordado, daí existir a escassez de informação científica em relação ao mesmo.

#### **4.2 Estudos futuros**

Considerou-se que poderia ser interessante abordar no futuro as consequências que estes dilemas podem ter nos profissionais das áreas de RH. Este é um tema ainda muito pouco explorado e que,

ao longo deste estudo, foi possível concluir que pode ter consequências negativas para a saúde mental dos profissionais da área, bem como para a sua satisfação e motivação no local de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Abbasi, S., Tahir, M., & Abbas, M. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Almeida, C., & Seixas, T. (2014). A função social da propriedade e a importância da responsabilidade socioambiental e ética na atividade empresarial. *Revista a Barriguda*, 4(3), 145–0155.  
[https://www.academia.edu/43970162/REVISTA\\_A\\_BARRIGUDA\\_145\\_A\\_FUNÇÃO\\_SOCIAL\\_DA\\_PROPRIEDADE\\_E\\_A\\_IMPORTÂNCIA\\_DA\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIOAMBIENTAL\\_E\\_ÉTICA\\_NA\\_ATIVIDADE\\_EMPRESARIAL\\_The\\_social\\_function\\_of\\_property\\_and\\_the\\_importance\\_of\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_Ethics\\_in\\_business\\_activity?uc-sb-sw=97143189](https://www.academia.edu/43970162/REVISTA_A_BARRIGUDA_145_A_FUNÇÃO_SOCIAL_DA_PROPRIEDADE_E_A_IMPORTÂNCIA_DA_RESPONSABILIDADE_SOCIOAMBIENTAL_E_ÉTICA_NA_ATIVIDADE_EMPRESARIAL_The_social_function_of_property_and_the_importance_of_Social_Responsibility_and_Ethics_in_business_activity?uc-sb-sw=97143189)
- André, G. P. (2017). Teoria de amostragem e Teoria de estimação.  
[https://www.academia.edu/34359543/Estatistica\\_Exercicios\\_Resolvidos\\_Graciano](https://www.academia.edu/34359543/Estatistica_Exercicios_Resolvidos_Graciano)
- Argentina, P., & Tiozzi, M. (2023). A importância do pilar da comunicação e do treinamento corporativo para a efetiva implementação da cultura do compliance.  
<https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/12448>
- Arruda, E. (2023). Dança das cadeiras : Um dilema ético no recrutamento e seleção na Obelix S . A . *Teoria e Prática Em Administração*, 3(1).  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/65044>
- Arruda, J. (2004). O Dilema do Prisioneiro e suas implicações éticas. *Revista Humanidades, Fortaleza*, 19(2), 67–73. <https://ojs.unifor.br/rh/article/view/612>
- Bacarat, E., Neto, R., & Accioly, E. (2021). Medida provisória 936/2020: análise da suspensão do contrato de trabalho à luz da ética empresarial. *Revista Argumentum-RA*, 22(3), 1229–1248. <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1559>
- Bartneck, C. (2021). An Introduction to Ethics in Robotics and AI.  
<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/41303>
- Bilé, A. (2022). Recrutamento e Seleção na CUF [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa].  
<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/27045>
- Bragagnolo, S., Narloc, R., & Cordeiro, A. (2020). Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. *Administração de Empresas Em Revistas*, 2(21), 332–354.  
[https://www.researchgate.net/publication/347548853\\_RECRUTAMENTO\\_E\\_SELECAO\\_ESTUDO\\_DE\\_UM\\_MODELO\\_EFICIENTE\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_STUDY\\_OF\\_AN\\_EFFICIENT\\_MODEL](https://www.researchgate.net/publication/347548853_RECRUTAMENTO_E_SELECAO_ESTUDO_DE_UM_MODELO_EFICIENTE_RECRUITMENT_AND_SELECTION_STUDY_OF_AN_EFFICIENT_MODEL)
- Brandão, M., Santos, M., & Medina, C. (2023). A importância do recrutamento e seleção humanizado dentro das empresas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e*

- Educação*, 9(10), 926–937. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.11660>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2019). *Ética e Deontologia: Manual de Formação*. [https://www.oet.pt/downloads/informacao/Etica\\_Deontologia-Manual\\_Formacao.pdf](https://www.oet.pt/downloads/informacao/Etica_Deontologia-Manual_Formacao.pdf)
- Cavalcante, R. (2014). Legalidade: Combate à Corrupção e Compliance na “Era Digital.” *Coluna Jurídica Da Administração Pública*. <https://dspace.almg.gov.br/jspui/handle/11037/25236>
- Cavaliere, D. (2020). O compliance como mecanismo de combate à corrupção. *Forúm Administrativo - FA, Belo Horizonte*, 227, 18–22. <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/37310>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)
- Chidi, C., Ogunyomi, P., & Ekundayo, B. (2012). Promoting Ethical Human Resource Management Practices in Work Organizations in Nigeria: Roles of HR Professionals. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 116–131. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1889>
- Chuan, J., & Aguilar, J. (2021). *Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa en Trabajadores de la Empresa Inversiones Generales Cristian SRL*. [Dissertação, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo].
- Csillag, S. (2019). Ethical dilemmas and moral muteness in the HRM profession. *Society and Economy*, 41(1), 125–144. <https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.8>
- Delgado, P. (2019). O estudo de caso na investigação qualitativa: do desenho à aplicação. *Revista InterAção*, 10(1), 81–90. <https://doi.org/10.5902/2357797536617>
- Elias, M., Sartori, V., & Almeida, I. (2021). Entrevistas semiestruturadas na captura, construção e compartilhamento do conhecimento em projetos de extensão universitária. [https://www.academia.edu/86249826/Entrevistas\\_Semiestruturadas\\_Na\\_Captura\\_Construcao\\_e\\_Compartilhamento\\_Do\\_Conhecimento\\_Em\\_Projetos\\_De\\_Extensao\\_Universitaria](https://www.academia.edu/86249826/Entrevistas_Semiestruturadas_Na_Captura_Construcao_e_Compartilhamento_Do_Conhecimento_Em_Projetos_De_Extensao_Universitaria)
- Feldhaus, C. (2015). Kant E a Ética De Virtudes Contemporânea. *Revista Dissertatio de Filosofia*, 42, 211–230. <https://doi.org/10.15210/dissertatio.v42i0.8473>
- Figar, N., & Dordevic, B. (2016). Managing an Ethical Dilemma. *Economic Themes*, 54(3), 345–362. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0017>
- Galvão, Y., & Câmara, R. (n.d.). Problemas éticos na utilização de inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção e a percepção dos trabalhadores. <https://www.cs.washington.edu/research/robot-game-playing>,
- Gamboa, E. (2021). Ensayo sobre la importancia de la ética en la labor del contador público en tiempo de pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 611–625. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.701>
- Garcia, A. (2020). *Ética e inteligência artificial*. [https://www.researchgate.net/publication/380845668\\_Etica\\_e\\_Inteligencia\\_Artificial](https://www.researchgate.net/publication/380845668_Etica_e_Inteligencia_Artificial)
- Gontard, M. (2022). *Recruitment strategy to acquire best candidate* [Dissertação, Tampere

- University of Applied Sciences]. <https://www.theseus.fi/handle/10024/754316>
- Guazi, T. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1–20.
- Hamza, P., Othman, B., & Gardi, B. (n.d.). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.3>
- Hunkenschroer, A., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 178, Issue 4, pp. 977–1007). <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- IEFP. (2020). Sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência e incapacidade com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/[https://www.iefp.pt/documents/10181/9748095/Quota+de+Emprego\\_FAQ\\_11-02-2020/3a305e7f-a6df-4948-9a29-163d8952594d](https://www.iefp.pt/documents/10181/9748095/Quota+de+Emprego_FAQ_11-02-2020/3a305e7f-a6df-4948-9a29-163d8952594d)
- Karim, M., Bhuiyan, Y., Nath, S., & Latif, W. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(2), 18–25. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Klein, G. Hador, B. (2021). Recruitment agencies and unethical client requests: the ‘loyal matchmaker’ dilemma. *The Irish Journal of Management*, 40(1), 27–41. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0002>
- Loblein, E., & Mantelli, G. (2019). A Ética Empresarial na Sociedade Brasileira. <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/12756?app=IYuFN.html>
- Lopes, M. (2022). Recrutamento e Seleção: O caso da CUF [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/27081>
- Magalhães, G. (2021). Interpretações do Utilitarismo. *Pensar - Revista Eletrônica Da FAJE*, 12(02), 9–19. <https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/pensar/article/view/4967>
- Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal*, 20(1). <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Martins, A., Soares, A., & Bonini, A. (2022). Cotas raciais nas empresas: desafios para diversidade e empregabilidade de pessoas pretas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(1), 363–382. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i11.7432>
- Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). Managing Human Resources. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/183-Managing-Human-Resources-Luis-R.-Gómez-Mejía-David-B.-Balkin-Robert-L.-Cardy-Edisi-7-2011.pdf>
- Mendieta, R. (2022). “Ética organizacional: desafios ante el contexto global” [Facultad de



- Negocios]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8529166>
- Mollerstrom, J. (2022). Favoritism and cooperation. *Public Choice*, 191(3–4), 293–307. <https://doi.org/10.1007/s11127-019-00716-1>
- Nascimento, R., Pagnussar, A., & Júnior, E. (2021). Gestão de pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. *Revista Científica de AJES*, 10(20), 214–229. <https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/470>
- O’Neill, O. (1995). La ética kantiana.
- Oliveria, N. (2018). Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos Formados pelo ISEG [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/16645>
- Prendergast, C., & Topel, R. (1996). Favoritism in Organizations. *The Journal of Political Economy*, 104(5), 958–978. [https://people.duke.edu/~qc2/BA532/1996JPE\\_prendergast\\_and\\_topel\\_favoritism.pdf](https://people.duke.edu/~qc2/BA532/1996JPE_prendergast_and_topel_favoritism.pdf)
- Reis, G. (2022). Outsourcing no Comércio Internacional [Dissertação, Universidade de Caxias do Sul]. <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/11341>
- Ribeiro, L. (2020). A importância do processo de agergar pessoas nas organizações [Dissertação, Universidade Norte do Paraná]. [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/31824/1/LARISSA\\_MIQUELÃ\\_O\\_RIBEIRO\\_DEFESA.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/31824/1/LARISSA_MIQUELÃ_O_RIBEIRO_DEFESA.pdf)
- Sammour, J., & Cintra, D. (2019). Auditoria externa x interna: Funções e Diferenças. *Revista de Estudos Interdisciplinares Do Vale Do Araguaia - Reiva*, 2(02). <https://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/85>
- Sanches, A., & Silva, A. (n.d.). Auditoria interna no controle interno no combate às fraudes e erros. <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10718/1/TCC- Amanda.pdf>
- Santana, A., Luciano, C., & Santos, E. (2021). Palno de Cargos e Salários Help! Franchising Participações LTDA. <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/handle/prefix/3138>
- Santos, B., Barbosa, L., & Shimada, N. (2022). O Processo de Recrutamento e Seleção de Talentos e uma Proposta para o Desenvolvimento de uma Ferramenta Digital. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12286>
- Santos, L., Serafim, M., & Ames, M. (2020). Virtudes e Dilemas Morais na Administração. [https://www.researchgate.net/publication/346553995\\_Virtudes\\_e\\_Dilemas\\_Morais\\_na\\_Administracao](https://www.researchgate.net/publication/346553995_Virtudes_e_Dilemas_Morais_na_Administracao)
- Santos, P. (2019). A aplicação do novo regulamento geral de proteção de dados no contexto laboral [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito Universidade Nova de Lisboa]. <https://run.unl.pt/handle/10362/89834>
- Seipel, M. (2018). The Loyal Matchmaker Dilemma: When Staffing Firms Should Pay for the Sins of their Client. *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 35(2). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3414488](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3414488)

- Sena, K., Santos, L., & Sevalho, T. (2020). Recrutamento e Seleção de Pessoas: Redução nas Falhas do Processo.
- Senra, F. (2013). O egoísmo e sua aplicação na teoria ética de Ayn Rand. *Revista Guairacá*, 27(1), 61–83. <https://revistas.unicentro.br/index.php/guaiaraca/article/view/2423>
- Silva, A. (2019). Auditoria e seus benefícios na gestão empresarial [UNIDERP]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/30224/1/ANDERSON\\_ALMEIRA\\_ATIVIDADE\\_Defesa.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/30224/1/ANDERSON_ALMEIRA_ATIVIDADE_Defesa.pdf)
- Silva, A. (2023). A evolução do processo de recrutamento na era digital: estratégias e desafios na adoção de modelos internos, externos e online [Dissertação, Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha]. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16045>
- Silva, A., Cavalcanti, M., & Tita, N. (2021). A importância do recrutamento e seleção: desafios e tendências [Dissertação, ETEC]. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5904>
- Silveira, D. (2007). Complementaridade entre uma ética das virtudes e dos princípios na teoria da justiça de aristóteles. *Veritas - Porto Alegre*, 52(2), 35–55. [https://www.researchgate.net/publication/242597743\\_Complementaridade\\_entre\\_uma\\_etica\\_das\\_virtudes\\_e\\_dos\\_principios\\_na\\_teor\\_da\\_justica\\_de\\_Aristoteles](https://www.researchgate.net/publication/242597743_Complementaridade_entre_uma_etica_das_virtudes_e_dos_principios_na_teor_da_justica_de_Aristoteles)
- Souza, G. (2021). Virtude , teleologia e deontologia : o utilitarismo de mill , suas críticas e suas defesas. *Revista Seara Filosófica*, 22, 85–102. <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/searafilosofica/article/view/22724>
- Vela, G., & Mesías, R. (2021). Elaboración del código de ética empresarial. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658107>
- Vieira, C., Correa, H., & Fernandes, J. (2022). Desafios do Recrutamento e Seleção na Atualidade. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11659>
- Zinyemba, A. (2014). The Challenges of Recruitment and Selection of Employees in Zimbabwean Companies. *International Journal of Science and Research*, 3(1). [www.ijsr.net](http://www.ijsr.net)

## ANEXOS

### Anexo I – Guião de entrevista

Temas	Questões
Apresentação da conversa	Apresentação e contextualização sobre os objetivos e finalidade da entrevista, com reforço pela confidencialidade e anonimato sobre os temas abordados. <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Autoriza que grave a nossa conversa?</li></ul>
Caracterização dos entrevistados	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Qual a sua idade?</li><li>➤ Qual o seu grau académico?</li><li>➤ É profissional da área há quantos anos?</li><li>➤ Qual é o seu percurso profissional?</li></ul>
Descrição da sua experiência nos processos de R&S	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ao longo da sua experiência, os processos de recrutamento e seleção variavam muito de empresa para empresa ou eram semelhantes?</li><li>➤ Dimensão da empresa e setor tem influência?</li></ul>
Perceção de ética nas empresas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Considera as empresas onde já trabalhou, organizações éticas?</li></ul>
Dilemas éticos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Já enfrentou algum dos seguintes dilemas éticos nos processos de recrutamento e seleção? (apresentação de slide com lista de dilemas)</li><li>➤ Para além dos dilemas apresentados, já se deparou com outros?</li><li>➤ Pode descrever essas situações?</li></ul>
Mecanismos de mitigação	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Como as resolveu as situações?</li><li>➤ As empresas onde trabalhou disponibilizavam algumas estratégias para prevenir e resolver este tipo de problemáticas?</li></ul>
Importância da problemática para RH	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Qual considera que é o papel do profissional de rh nestas questões éticas?</li><li>➤ Como classifica a sua importância para o rh?</li></ul>

## **Anexo II – Transcrição de um excerto de uma entrevista**

### **E10:**

Entrevistador: Ok, já está a gravar. Eu queria começar por lhe pedir que fizesse uma breve apresentação sua, indicando a sua idade, caso queira partilhar claro, a sua formação e o seu percurso profissional na área do recrutamento e seleção.

Entrevistado: Ok, bom, então Marisa, eu trabalhei em Recursos Humanos desde que acabei a faculdade, desde 2013, entrei na gestão de Recursos Humanos, e comecei a trabalhar na área em Departamentos de Recursos Humanos, e na verdade foram a grande maioria de departamentos que estavam a ser criados na altura ou tinham ainda muito pouco tempo, foi criar tudo muito de raiz, portanto, passei desde uma empresa mais de lojas, pronto, com muitos colaboradores, com onde era preciso recrutar muitas pessoas mais para a área de retalho, apesar de ter também clínicas dentárias, rececionistas, médicas, gestantes dentárias, pronto, depois tive uma outra passagem mais de consultoria de Recursos Humanos, mas mais curta, depois voltei para uma área idêntica também, neste caso, para a PC Clínic, também com lojas em centros comerciais, onde tínhamos que recrutar muitas pessoas técnicos de informática, e portanto, em termos de recrutamento, que já depois vou explicar a seguir, também era bastante elevado, e tanto a PC Clínica como a Dizin, que foi a minha primeira experiência profissional, eram empresas que não tinham Departamento de Recursos Humanos, quando eu entrei, e portanto foi criar Departamento de Recursos Humanos e acompanhar o crescimento dessas duas empresas que estavam, de facto, a recrutar, abrir muitas lojas, e foi preciso, portanto, recrutar muitas pessoas.

### **E2:**

Entrevistador: Pegando nestes dilemas apresentados, pode dizer se já passou por algum deles, e caso tenha passado, se pode descrever essas situações.

Entrevistado: Pronto, já sim, já tive que contratar pessoas por ordem direta e também por serem familiares mesmo não tendo nenhuma capacitação para o cargo o que acontece em pequenas e médias empresas basicamente. Ou no governo, mas no governo eu nunca seleccionei. O que acontece aqui é, nós, nesse caso sofremos esse dilema. Sabemos que não vai acontecer sabemos que a pessoa não tem essa qualificação, mas também temos de escolher um bocadinho onde é que

gastamos a nossa energia e nosso potencial. Não é nada contra a pessoa em si é mesmo pela situação. Há empresas, por exemplo em que não se contratam marido e mulher pronto, por uma questão mesmo de estarem juntos o tempo todo e que eu já tive que contratar. O marido e a mulher. Pronto. Agora pegando aqui nos dois últimos temas onde vagas excluem ou preferem pessoas brasileiras ou não brasileiras acontece muito aqui em Portugal hoje em dia empresas que querem por exemplo os *call centers* só querem pessoas que falem português mas português de Portugal e hoje nós vivemos 15% de imigração aliás de imigrantes não é possível.

### Anexo III – Análise de entrevista

Códigos	179
mecanismos	46
Dilemas	72
Importância	40
ReS	9
Descrição	12
Conjuntos	0

Lista de Codificações

72 segmentos codificados (de 14 documentos, 0 grupos de documentos)

Modo: Pesquisa simples

2

já passei por todos eles com exceção da utilização de inteligência artificial esse é muito recente e também não está acessível a todos os profissionais ainda tem um custo e as empresas até que tenham esse recurso vai ainda um tempinho embora se falasse muito.

2\_Pos\_42 Dilemas (0)

já tive que contratar pessoas por ordem direta e também por serem familiares mesmo não tendo nenhuma capacitação para o cargo o que acontece em pequenas e médias empresas basicamente.

2\_Pos\_43 Dilemas (0)

O que acontece aqui é nós, nesse caso sofremos esse dilema sabemos que não vai acontecer sabemos que a pessoa não tem essa qualificação mas também temos que escolher um bocadinho onde é que gastamos a nossa energia e nosso potencial.

2\_Pos\_43 Dilemas (0)

#### Anexo IV – Regras de análise de conteúdo

Durante as entrevistas, foi pretendido identificar os seguintes conceitos:

Recrutamento	(Chiavenato, 2014); (Brandão et. al., 2023); (Bragagnolo et. al., 2020); (Ribeiro, 2020); (Oliveria, 2018); (Sena et. al., 2020); (Cordeiro, 2023/02/15); (Silva et. al., 2021); (Silva, 2023, p. 17); (Human Resources, 2023/08/3); (Santana et. al., 2021); (Vieira et. al., 2022); (Santos et. al., 2022)
Seleção	(Abbasi et. al., 2022); (Bragagnolo et. al., 2020); (Karim et. al., 2021); (Ribeiro, 2020); (Lopes, 2022); (Santos et. al., 2022); (Peixoto, 2019/04/02); (Mejia et. al., 2012)
Ética Empresarial	(Chuan e Aguilar, 2021); (Loblein e Mantelli, 2019); (Martínez, 2020);
Discriminação	(APAV, s.d.); (Chidi et. al., 2012)
Favoritismo	(Prendergast e Topel, 1996); (Mollerstrom, 2022); (Arruda, 2023)
Nepotismo	(Zinyemba, 2014)
Recrutamento através de IA	(Garcia, 2020); (Hunkenschroer e Luetge, 2022, p. 977); (Baia, 2024/02/22); (Galvão e Câmara, n.d.)
<i>The loyal matchmaker</i>	(Silva, 2017, citado em Reis, 2022); (Seipel, 2018); (Klein e Hador, 2021)