

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Gestão de Recursos
Humanos Formados pelo ISEG**

Nídia Ramos Oliveira

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO – 2018

Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos Formados pelo ISEG

Nídia Ramos Oliveira

OUTUBRO – 2018

Agradecimentos

À minha família, em especial, à minha querida e amada Mãe;

À minha querida Orientadora Rita Martins;

À minha primeira equipa de RH, em especial, à minha querida Vanessa Botelho;

Aos meus grandes amigos pelo carinho e paciência nesta fase: Andreia Ferreira, Fátima Brito, Dúnia Santos e Diogo Aguiar;

Às minhas companheiras e amigas Ana Cristino e Daniela Oliveira;

Aos meus colegas que de forma muito significativa contribuíram para o meu crescimento, em especial, à minha querida Sandra Alves

Ao meu eterno amigo Carlos Novo †

Um enorme obrigada aos meus 20 participantes, pela disponibilidade e carinho manifestado!

Aos Professores:

Pilar Conde, Carla Curado, João Pargana, Helena Jerónimo, Nuno Pena, Jorge Gomes, Paulo Henriques e Maria João Nicolau por toda a partilha de conhecimento e entrega ao ensino!

A Ética não é apenas o que está no dicionário da Língua Portuguesa e tão pouco o que referem os autores, mas sim, o que eu posso fazer com ela e o contributo que ela pode oferecer numa área tão complexa como a de Recursos Humanos.

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo estudar os dilemas éticos existentes, em contexto profissional, dos estudantes de GRH formados pelo ISEG. A amostra é constituída por vinte profissionais que frequentaram a unidade curricular de Ética Empresarial. O levantamento dos dilemas existentes e o investimento que as empresas onde trabalham fazem para proporcionar um clima ético dentro das suas organizações, foram duas das componentes analisadas.

Com esta investigação constatou-se que são profissionais preparados para lidar com questões éticas nas organizações, embora demonstrem algumas fragilidades no que diz respeito a decisões que envolvem o distanciamento das suas emoções e relações afetivas.

Palavras-Chave: Ética, Gestão de Recursos Humanos, Dilemas Éticos

Abstract

The presented report has as it's main purpose to study the existing ethical dilemmas, in a professional context, of the students of HRM, educated by the ISEG. The sample is based on 20 professional individuals that attended the curricular unit of Business Ethics. The research upon the existing dilemmas and the investment that the companies - where they work - make to maintain an ethical environment within their organizations, are two of the analyzed components.

With this investigation, it can be stated that they are professionally qualified individuals, ready to deal with ethical issues within their organizations, although they also demonstrate some weaknesses in the emotional distancing area and their sentimental relationships.

Keywords: Ethic, Human resources Management, ethical dilemma

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico.....	2
2.1 Ética e ética empresarial.....	2
2.2 A unidade curricular de Ética e/ou Ética Empresarial na formação dos estudantes universitários.....	4
2.3 A ética e os profissionais de Recursos Humanos.....	6
2.3.2 Dilemas éticos presentes no contexto profissional.....	8
2.4 Instrumentos de disseminação de comportamentos éticos nas empresas.....	10
2.4.1 Códigos de ética.....	10
2.4.2 Outros instrumentos.....	13
3. Trabalho Empírico: Orientações Metodológicas.....	14
3.1 Metodologia.....	14
3.2 Caraterização da amostra.....	15
3.3 Instrumentos de Recolha.....	16
3.4. Apresentação, análise e discussão dos dados.....	18
4. Conclusões.....	29
Limitações e Investigação futura.....	32
ANEXOS.....	35
Anexo I – Caraterização dos Participantes.....	35
Anexo II- Guião da Entrevista.....	36
Anexo III – Desafios Éticos.....	38
Anexo IV – Categorias e Subcategorias.....	38
Anexo V – Excertos demonstrativos.....	40

Lista de Abreviaturas

A&D – Avaliação de Desempenho

EDP - Empresa de Gás Natural, Eletricidade e Serviços Energéticos

EPAL – Empresa Portuguesa das Águas Livres

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

IT – Tecnologia da Informação

KPI – Indicadores chaves de Desempenho

PM's – Pequenas Médias Empresas

RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RS- Responsabilidade Social

SECI model – Modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SRHM – Sociedade Profissional de Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UC – Unidade Curricular

1. Introdução

A sociedade está em constante mudança e com ela reformulam-se vários conceitos, em especial no mundo empresarial, não só ao nível de um conceito mais atual do que representam os Recursos Humanos nas empresas, mas também, do que a ética vem reivindicar no mundo dos negócios. Num contexto onde as pessoas são vistas como vantagem competitiva, cruciais para todo o desempenho da organização, questiona-se que tipo de profissionais de Gestão de Recursos Humanos (GRH) estarão a ser a formados e para que desafios.

O presente trabalho, intitulado “Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos formados pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)”, foi realizado no âmbito do mestrado de GRH. Este trabalho debruça-se sobre a realidade atual dos profissionais formados recentemente e que exercem a sua atividade laboral em diferentes tipos de empresa. Pretende-se identificar os principais dilemas que estes profissionais enfrentam no seu quotidiano e de que forma estes são geridos.

O presente TFM revela-se pertinente pois, permite inventariar os problemas éticos que existem dentro de algumas empresas, assim como a importância que a ética ocupa na cultura organizacional. Permite, igualmente, conhecer em que contextos estes profissionais estão inseridos, quais os desafios que enfrentam e as implicações que uma formação que engloba alguma reflexão sobre questões éticas poderá ter na orientação dos profissionais de GRH ao longo da sua jornada.

Segundo Figar (2016) e Cohen (2003), o dilema ético interfere na atividade do profissional quando este apresente incompatibilidade entre o pessoal e o profissional, apresentando-se na possibilidade de dois caminhos que poderão ser tomados pelo indivíduo. Os dilemas, por sua vez, segundo Treviño e Nelson (2011), são definidos como importantes no percurso profissional, pois permitem a construção de um profissional mais reflexivo e crítico em questões no domínio ético empresarial.

Este estudo tem como principais objetivos: i) saber quais são os dilemas éticos atuais existentes em contexto laboral ; ii) conhecer a forma como as empresas implementam uma cultura ética ; iii) conhecer o modo como os dilemas éticos são geridos pelos profissionais e o significado por eles atribuído à Ética; e por último, iv) identificar contributos da unidade curricular de Ética Empresarial, existente no mestrado de GRH do ISEG, na identificação e resolução de dilemas éticos.

A metodologia é qualitativa tendo sido utilizada a entrevista semi-diretiva. As entrevistas foram posteriormente analisadas com as ferramentas do MAXQDA. De acordo com Freitas (2013), as investigações qualitativas apresentam-se como processos dinâmicos e construídos através da interação social, que tem como finalidade descrever e/ou descodificar um dado fenómeno.

Depois desta introdução segue-se o enquadramento teórico, relacionado com temáticas tais como: 1) ética e ética empresarial; 2) a unidade curricular de ética e/ou ética empresarial na formação dos estudantes; 3) a ética e os profissionais de recursos humanos; e por fim 4) instrumentos de disseminação de comportamentos éticos nas empresas. No capítulo 3 apresentam-se as orientações metodológicas, assim como os principais resultados obtidos através do estudo, terminando-se este trabalho com as principais conclusões, limitações e contributos da investigação.

2. Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico

Neste capítulo será apresentado o enquadramento teórico dividido em quatro secções, e que fundamenta o estudo empírico.

2.1 Ética e ética empresarial

A ética segundo Esteves (2003), surge em quase todos os domínios da atividade humana, representando assim “um sinal forte do nosso tempo, uma marca profunda da modernização e do processo de desenvolvimento em curso” (p.9). Deste modo, torna-se fulcral entender o conceito, a sua evolução histórica e, também, o seu impacto no contexto empresarial.

De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a palavra ética é o nome dado ao ramo da filosofia dedicado aos assuntos morais, derivado do grego *ethos*, cujo significado se debruça sobre aquilo que pertence ao carácter. Por sua vez, Laissonne *et al.*, (2017) refere que etimologicamente, o termo quando escrito com acento agudo (éthos) diz respeito à “ideia fundamental de usos, costumes, que na vida de um povo ocupam um lugar importante no conceito próprio da moralidade” e, quando escrito com acento circunflexo (êthos) significa “carácter ou modo de ser, e dá, portanto, a ideia de disposição interior, de personalidade” (p.3). Segundo o autor, estas duas formas escritas da palavra referem-se a dois polos distintos, o polo exterior (próprio da moral, dos costumes) e o polo interior (próprio da interioridade, do carácter),

sendo que o conceito era percebido na forma exterior, de vida coletiva, levando a que este seja “usado para ações que promovam o bem comum ou a justiça no meio social” (Laisson *et al.*, 2010, p.3).

Por outro lado, Banks e Nohr (2008), referem que o conceito de ética tem significados diferentes quando a sua terminologia é utilizada de forma diversa. Quando a “ética” é utilizada no plural – as éticas – diz respeito a “normas e níveis de comportamento que as pessoas adotam para distinguir o que é bom ou mau, o que está certo ou errado”, referindo-se a normas e padrões inculcadas.

Neste sentido e, de forma a melhor compreender do que se trata quando se referem normas e níveis de comportamento, é possível apresentar as seguintes divisões: **a meta-ética, a ética normativa e a ética descritiva**. A **meta-ética** de acordo com Gensler (2011), estuda a natureza e a metodologia dos julgamentos morais e tem questões orientadoras tais como, “o que significa o «bem» e o que «deveria ser», e se existem verdades morais. A visão meta-ética concentra-se em duas partes de forma a justificar e/ou defender-se racionalmente sobre as crenças de certo e errado: a primeira parte é sobre a natureza dos julgamentos morais (traduz-se na definição do “bem”) e a outra parte é sobre a metodologia (diz respeito ao processo de identificar quais os princípios morais (*e.g.*, na cultura o relativismo tem duas partes: o “bem” é o socialmente aceite logo, os nossos princípios morais são escolhidos seguindo o que a sociedade aprova). A **ética normativa** – estuda os princípios sobre como devemos viver, remete-nos para questões como “quais são os princípios básicos do certo e do errado, como seria uma sociedade justa? Ou por outras palavras, diz respeito a um conjunto de perguntas (e respostas) sobre o que é certo e errado (Gensler, 2011; Banks & Nohr, 2008). Por último, **a ética descritiva** diz respeito às crenças e opiniões morais das pessoas.

O conceito de ética tem evoluído ao longo do tempo e, nesta linha de pensamento, é crucial referir as “escolas” que se debruçam sobre esta temática e os seus pressupostos doutrinários, das quais identifico: i) a escola Clássica – onde está presente as doutrinas do idealismo platónico, o realismo aristotélico, a ética estóica e a ética epicurista; e 2) a escola Moderna – que se divide em perspetivas deontológicas, teleológicas e na ética das virtudes, do qual corresponde a doutrina da ética kantiana, a ética utilitária e o egoísmo ético (Tomé, 2013).

Por sua vez, e devido ao desenvolvimento do conceito, a ética empresarial, segundo Capembe (2016) é o ramo da ética intrinsecamente ligado às empresas, no que diz respeito ao seu modo de atuar (conduta dos funcionários, comportamentos desejados, relação com clientes, fornecedores, colaboradores, etc.) ou seja, à forma moralmente correta com que as empresas

interagem com o seu meio envolvente, enfatizando a importância das empresas se auto gerirem de forma eticamente responsável (RSE).

Segundo Srour (2013, citado por Capembe, 2016) a ética empresarial é norteada por princípios jurídicos, de natureza legal, e por princípios de boa convivência, de natureza social, em conformidade com os valores da organização, que dizem respeito à responsabilidade individual de seus integrantes e aos valores sociais relativos à cultura social em que a empresa está inserida.

2.2 A unidade curricular de Ética e/ou Ética Empresarial na formação dos estudantes universitários

O estudo da ética revela-se mais recorrente. Segundo Knoch (2004), a Ética integra o *syllabus* de diversos cursos, designadamente, Gestão de Recursos Humanos, Medicina, Psicologia, Enfermagem, entre outros.

Enquanto disciplina, segundo Fortes (1998, citado por Paschoal *et al.*, 2002), a mesma problematiza, discute, investiga os valores, princípios e o comportamento moral, procurando incidir sobre o sentido do que é “bom”, do “bem-estar da vida em sociedade”, sendo uma reflexão crítica sobre o comportamento do indivíduo inserido na sociedade.

Neste sentido, ao longo do seu estudo, Paschoal *et al.*, (2002) realça que a tarefa da ética é a procura do estabelecimento das razões que justificam as atitudes a ser tomadas (*e.g.*, “o que deve ser feito ou o que não pode ser feito”), procurando aprovar ou reprovar atitudes e enfatizando o papel do que é bom/mau, justo/injusto. O autor explicita que a ética pode ser considerada como uma área de indagação e não de normalização do que é certo e do que é errado.

O interesse pelas questões éticas tem vindo a evoluir, devido às características da sociedade moderna, nomeadamente, a responsabilidade social de muitos organismos situa a ética no campo da deontologia e/ou na ética profissional (Knoch, 2004).

Segundo Barcaro e Freire (2009) a formação de bons profissionais no sentido ético não dispensa a boa formação no sentido técnico, contudo, este permite o desenvolvimento de um profissional eticamente responsável, capaz de mobilizar conhecimentos, informações e de aplicá-los, com capacidade de sentido crítico-reflexivo, em situações reais e concretas, individualmente ou em grupo de trabalho – o que produz boas práticas e bons profissionais (Parecer 16/99, 1999, citado por Paschoal *et al.*, 2002, p.6; Barcaro & Freire, 2009). Quanto ao

termo “bons profissionais”, Barcaro e Freire (2009) elucidam que este pode ser compreendido através de duas perspectivas. Uma refere-se à formação de bons profissionais no sentido técnico, e outra enfatiza a formação de bons profissionais no sentido ético. Assim, a ética enquanto disciplina, visa associar estas duas perspectivas, ou seja, ter bons profissionais no sentido técnico, capazes de agir e pensar de forma ética.

A ampla visão da ética enquanto unidade curricular permite a criação de espaços para a reflexão, a necessidade de questionar o comportamento, o que conseqüentemente, permite o amadurecimento de competências, comprometimento e responsabilidade para com a profissão (Paschoal *et al.*, 2002).

No campo educacional a ética visa “(...) propiciar ao aluno o exercício da escolha e da decisão entre alternativas diferentes, tanto na execução de atividades profissionais como na definição de caminhos, procedimentos ou metodologias mais eficazes para o desenvolvimento com a qualidade da sua vida pessoal e social” (Paschoal *et al.*, 2002, p.5). Mas, também, deve instigar e/ou influenciar constantemente “as condutas dos alunos para fazer deles defensores do valor da competência, do mérito e da capacidade de tudo fazer bem feito, contra favoritismo de qualquer espécie, e levando em conta a importância da recompensa pelo trabalho bem executado, que inclui o respeito, o reconhecimento e a remuneração condigna” (Parecer 16/99, 1999, citado por Paschoal *et al.*, 2002, p.5).

Assim, a ética sob a ótica do campo educacional propõe-se abordar os seguintes pontos: i) educar para a responsabilidade de cada indivíduo, enquanto agente ativo e responsável pelos seus atos; ii) educar para o juízo crítico; iii) educar para o sentido de justiça social e; iv) educar para a verdade (Paschoal *et al.*, 2002, p.6).

A nível profissional, o que muitas vezes ocorre é a não consciência da existência de questões éticas ou a necessidade de o indivíduo perante um problema passar por cima de questões éticas (Barcaro & Freire, 2009). E neste sentido, a ética enquanto disciplina ensina a refletir, mas também a adquirir sensibilidade para identificar tais dilemas éticos.

Contudo, Knoch (2004) considera que a ética enquanto disciplina ainda deve ser constituída, uma vez que esta é sempre associada a alguma área e/ou enfatiza as problemáticas de um tema específico. Todavia, a ética tem-se apresentado como uma parte integrante na formação profissional, embora não seja sentida como uma necessidade de formação académica. Esta distingue-se de um conjunto de cadeiras científicas e técnicas que são, em grande parte, apresentadas com exatidão e sem exigirem uma reflexão ‘filosófica’ característica da dimensão ética.

A ética, ao contrário das outras disciplinas, não pode ser ensinada como uma mera cadeira técnica, pois como enfatiza Knoch (2004), cada indivíduo já possui uma visão e um conjunto de padrões morais embora nunca tenham, de facto, refletido sobre o tema. Neste sentido uma formação ética permite um momento de reflexão, assim como um conjunto de aprendizagens que irão auxiliar os profissionais no seu percurso em situações do quotidiano que exigem decisões não necessariamente técnicas (Barcaro & Freire, 2009). Por último, a ética enquanto unidade curricular adquire cada vez maior relevância para o plano profissional do indivíduo. É necessário que as universidades implementem nos seus programas de ensino a Ética como disciplina, pois o seu contributo encontra-se não só na criação de profissionais responsáveis, como também de cidadãos ética e socialmente conscientes (Barcaro & Freire, 2009).

2.3 A ética e os profissionais de Recursos Humanos

A ética assume-se no seio organizacional como uma fatia imprescindível para a cultura da empresa, no que diz respeito a práticas e comportamentos. Deste modo, torna-se cada vez mais importante compreender o papel da mesma na organização no que diz respeito aos profissionais de GRH e ao seu contributo ao longo das décadas.

Embora a GRH tenha sido reconhecida no campo académico, tanto a nível nacional como internacional, a sua importância aumenta em finais do século XIX, sendo “a altura que começa a afirmar-se como uma atividade instrumental, essencial para sustentar processos de dominação e de reprodução de relações de poder” (Almeida, 2004, p.179) visíveis e presentes na legitimação e reprodução de relações entre patrões e empregados. Contudo, é notório o avanço sentido pela área distinta que a GRH ocupa nas empresas e pelos desafios que, atualmente, a mesma enfrenta devido à globalização, ao aumento da competitividade, à mudança tecnológica entre outros fatores. Ou seja, atuando-se cada vez mais em um contexto de incerteza, a exigência de resposta é cada vez maior, levando a que estes procurem novos instrumentos que permitam facilitar a ação e legitimar a decisão (Almeida, 2004).

Devido às mudanças da sociedade e das pressões sociais, as empresas tendem cada vez mais a assumir-se no mercado de trabalho como “organizações eticamente responsáveis”, que, segundo Carreira *et al.* (2013) começou a ser estudado e discutido a partir da teoria dos *Stakeholders*, de Edward Freeman. A ideia principal é que todas as decisões de uma empresa

devem ter em conta os interesses de outros indivíduos para além dos que têm participação direta. Por outras palavras, são empresas que se preocupam em fazer mais do que está previsto pela lei (obrigação social) mas, também, procuram de forma voluntária intervir socialmente em questões ambientais, económicas e sociais, provocando impactos positivos na sociedade.

Assim, podemos enumerar quatro abordagens que explicam em que fase e/ou posição as empresas se encontram: i) o negócio do negócio é o negócio – conhecido pelo egoísmo ético de Milton Friedman, diz respeito à maximização do valor a longo prazo, por outras palavras, representa o foco exclusivo para o próprio negócio e para os lucros que esta pode gerar; ii) a moral mínima – diz respeito a padrões considerados mínimos, ou seja, a empresa responsabiliza-se apenas pelos acontecimentos que estão na sua zona de atuação; iii) a missão moral das empresas – esta abordagem refere-se ao contributo que as empresas se propõem, no que diz respeito ao bem da sociedade e na criação de bens e serviços, dos quais devem ser moralmente valiosos (mesmo que não haja restrições legais ou que isso possa intervir nos lucros da empresa). Contudo, é fulcral mencionar que coexistem determinadas dificuldades no que diz respeito a empresas que seguem esta abordagem (*e.g.*, conciliação de produtividade com responsabilidade social); e por último, iv) a teoria dos *stakeholders* que enfatiza a importância dos interesses não apenas dos acionistas, mas de outros *stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente, colaboradores, gestores, clientes, fornecedores e comunidade local.

Compreende-se o motivo pelo qual a GRH, dada a sua natureza dentro das organizações, assume um papel distinto e “na linha da frente” no que toca à problemática da ética na relação entre os diversos intervenientes, relação essa que Mercier (2003, citado por Capembe, 2016) considera de “fundamental desigualdade”. Isto porque, a GRH desenvolve dentro das empresas várias vertentes, e as problemáticas da ética tornam-se mais uma alçada para estes profissionais desenvolverem, no que diz respeito a ocupar um papel de líderes no estabelecimento e manutenção dos seus programas de ética (Wiley, 2000). Por outro lado, torna-se importante referir que devido ao vasto leque de vertentes desempenhadas pela GRH nas empresas, desde o Recrutamento e Seleção (R&S), ao *Payroll*, à Avaliação de Desempenho, à Formação e Desenvolvimento está cada vez mais presente o fenómeno do aparecimento de múltiplas empresas que vêm ocupar (uma se não toda) essa vertente da GRH. Ou seja, algumas destas atividades são alocadas em regime de *outsourcing*, tendo como o exemplo empresas Consultoras de Recursos Humanos com especialização em determinadas áreas (tais como IT, banca, *sales & marketing*, etc.), de Trabalho Temporário (ETT) entre outras, que fornecem

colaboradores específicos para prestar serviço no âmbito da GRH a empresas parceiras durante um determinado período de tempo.

Relativamente aos valores que orientam estes profissionais, de acordo com Treviño e Nelson (2011), podem ser divididos em duas esferas, os valores valorizados e praticados pelo indivíduo e, por outro lado, os valores defendidos pela organização. Neste sentido, os autores exemplificam como valores presentes os seguintes: altruísmo; autoridade; compaixão; competência; criatividade; satisfação orientada para o consumidor; diversidade; equidade; justiça; flexibilidade; liberdade; honestidade/integridade; honra; humildade; iniciativa; inovação; obediência; respeito; compromisso; responsabilidade; segurança; autodisciplina; trabalho em equipa entre outros (Treviño & Nelson, 2011, p.64).

2.3.2 Dilemas éticos presentes no contexto profissional

O conceito «dilema ético» deriva do grego e metaforicamente, segundo Cohen (2003), significa “dois chifres”, por representarem duas escolhas, tais como “ser ou não ser” ou “verdadeiro ou falso”. Assim, todos os dilemas contêm um dilema ético, que enfatiza a ideia de uma decisão ser boa/má, justa/injusta, moral/imoral, sendo que põe constantemente o indivíduo à prova, tanto a nível pessoal como a nível profissional.

Por sua vez, Figar (2016) refere que um dilema ético ocorre perante uma situação do qual o indivíduo tende a escolher duas ou mais alternativas, dos quais intrinsecamente estão ligados a alternativas éticas e alternativas antiéticas. A escolha de uma alternativa gera conflito interno, dos quais podem ser resolvidos aplicando-se a hierarquia e regras de prioridade que são incorporadas no procedimento e, em específico, na estratégia que algumas empresas adotam para conduzir tais procedimentos.

Os dilemas éticos estão presentes em diversas áreas e GRH não é uma exceção, pois é uma área na qual se lida com diferentes *stakeholders*, com a necessidade de alinhar os seus funcionários à estratégia de atuação da empresa entre outros fatores, o que a torna um grande incidente de dilemas éticos. Por este motivo, estes profissionais são constantemente colocados à prova em vertentes de GRH, tais como o Recrutamento e Seleção (*R&S*), na Avaliação de Desempenho, na Gestão de Carreiras, em questões de Segurança no Trabalho, *Payroll*, entre outras.

No Recrutamento e Seleção existem cada vez mais leis que protegem e auxiliam os indivíduos no processo de contratação, mas também é necessário garantir um padrão profissional ético para quem o faz. Neste sentido, a SRHM² (2012) reforça que os profissionais de GRH enfrentam com frequência dilemas, dos quais podemos indicar: i) colocar anúncios enganosos para empregos; ii) deturpar os requisitos de uma determinada posição; iii) encontrar formas de não contratar um profissional qualificado para fins discriminatórios a pedido do Gerente de contratação iv) não validar candidatos com base no seu mérito. Wiley (2000) acrescenta que neste processo surgem dilemas relacionados com v) favoritismo em determinados candidatos e, por sua vez, vi) discriminação racial para com alguns.

Por sua vez, na Avaliação de Desempenho, embora a existência de instrumentos que visam reduzir uma série de erros dos avaliadores (*e.g.*, efeito halo) de forma a aumentar a precisão do avaliador, não deixa de ser uma prática que envolve julgar outro indivíduo, tornando-o um processo (bastante) subjetivo. Daí compreender-se a necessidade e a existência da diversidade de instrumentos na avaliação, pois é uma forma de afastar os avaliadores de possíveis dilemas éticos que possam surgir no decorrer do processo avaliativo. Ou seja, as principais questões éticas na Avaliação de Desempenho giram em torno da disposição do avaliador para apreciar e fornecer ao funcionário classificações que refletem precisão e honestidade (Longenecker & Ludwig, 1990)

No *Payroll* surgem alguns dilemas devido a inconsistências no pagamento (Wiley, 2000) e na gestão de carreiras procurando favorecer determinados indivíduos ou mandar embora outros sem aparente justificção (Tomé, 2013).

Por sua vez, Tomé (2013) reforça que os dilemas podem surgir em situações como comportamentos de abuso ou intimidação para com trabalhadores, abuso das contas de e-mail e da internet para fins não profissionais, indicações falsas sobre o real tempo de trabalho efetuado, sobreposição do interesse individual ao interesse da empresa e falsas justificções de faltas.

Os dilemas éticos devido à sua complexidade exigem diferentes estratégias para a sua resolução e, de acordo com Figar (2016) a tentativa de encontrar uma solução é um processo, não é algo que ocorre momentaneamente. De acordo com Tomé (2013) e, segundo estudos de investigação de Kohlberg, o desenvolvimento cognitivo moral dos profissionais de RH influencia a forma como estes equacionam o dilema ético. Se a fase é Pré-convencional, os

² Sociedade de Gestão de Recursos Humanos fundada com a missão de desenvolver os profissionais de RH abordando várias temáticas relacionadas com a área.

profissionais agem com o intuito de se auto beneficiarem. Na fase Convencional procuram satisfazer as necessidades da organização e, por último na fase de Princípios os profissionais atuam tendo por base valores éticos. (Tomé, 2013)

2.4 Instrumentos de disseminação de comportamentos éticos nas empresas

2.4.1 Códigos de ética

A ética assume, crescentemente, um papel importante nos contextos organizativos e, dado a constelação de interesses cooperativos e competitivos existentes, torna-se indispensável dentro das organizações criar instrumentos que possam orientar e, de certo modo, ‘exigir’ novas posturas morais aos seus profissionais (Cherman & Tomei, 2005).

Assim, tornou-se uma prática comum a implementação, por parte das empresas, de instrumentos tais como “código de ética”, “código de boas práticas” e/ou “código de conduta”. Tais instrumentos ajudam quer a disseminar comportamentos éticos (e desejados), que orientem os seus profissionais nas questões que possam surgir no dia-a-dia e nas suas tomadas de decisão, quer a reforçar uma cultura empresarial (Harrington, 1991, citado por Cherman & Tomei, 2005).

De modo a obter uma gestão ética eficaz, Cherman & Tomei (2005), reforçam que é necessário estabelecer mecanismos formais de aconselhamento sobre questões éticas e existir uma abertura de comunicação para discussão de possíveis dilemas que possam surgir, em consequência de dificuldades e falta de respostas (McDivitt, 2001), dúvidas ou irregularidades pois, as questões éticas estão presentes em inúmeras atividades realizadas com diferentes *stakeholders* (Rasera *et al.*, 2014).

Neste sentido, o desenvolvimento dos códigos de ética tem foco no seu primórdio objetivo de disseminação de comportamentos éticos, mas, também, por constituir-se como uma gestão estratégica presente e relevante na ética empresarial e no contexto competitivo atual do mercado global (Jesus, 2005).

Os códigos de ética podem assumir duas formas: a formal e a informal. Entende-se por código de ética formal o que “é definido como documento da organização que expressa os seus valores éticos, condutas e/ou comportamentos éticos esperados com relação aos diversos *stakeholders*, de forma explícita (Ethos, 2000; Paine, 1994) (...), disseminados de modo a serem

internalizados pelos funcionários e inscritos na cultura organizacional” (Hoivik, 2002; Treviño, 1986, 1990 citado por Cherman & Tomei, 2005, p.101). Por sua vez, o código de ética informal é quando o mesmo se apresenta implicitamente assumido pelos membros da empresa (Jesus, 2005). Através do modelo SECI de Nonaka (1997, citado por Curado & Bontis, 2011), pode-se compreender que o código informal ocorre quando o funcionário compreende e internaliza as normas e práticas do código de ética da organização e é capaz de transpor no quotidiano.

Para Brooks (1989) o desenvolvimento dos códigos de ética deve-se a seis fatores, dos quais: 1) O crescimento da falta de confiança na atividade empresarial; 2) O aumento da importância da qualidade de vida nas expectativas das pessoas, levando-as a uma crescente exigência para com as empresas no tratamento de questões ambientais; 3) A exigência, por parte da sociedade, de sanções significativas para os comportamentos não éticos dos dirigentes empresariais; 4) O aumento do poder de alguns *stakeholders*; 5) O crescimento da divulgação pública dos comportamentos não éticos; e por último, mas não menos importante; 6) A mudança nos objetivos do negócio, com a crescente aceitação de que os seus objetivos não se reduzem à maximização do lucro a curto prazo.

É possível verificar que surge neste contexto temporal a evidência e importância dos códigos de ética nas empresas, principalmente devido a pressões sociais. Por outro lado, os códigos de ética apresentam-se como ideias que visam formalizar e fornecer resposta a todos os *stakeholders*, o que Jesus (2005) designa por “movimento ético”, uma vez que, é resposta às principais situações geradoras de dilemas éticos que se colocam na vida empresarial.

Neste sentido, Kitson e Campbell (1996) referem cinco motivos pelos quais as empresas adotam um código de ética, do qual destaco apenas três: i) Como forma de se autorregular ao invés de ser o Estado a fazê-lo, na medida que prestam contas de forma voluntária de compromissos morais; ii) Como forma de melhoria da imagem da empresa perante a sociedade; e iii) Como forma para guiar e orientar os membros da empresa, protegendo-os de cometer atos imorais.

Dado ao avanço da mesma, verifica-se durante a segunda metade do século XX, um aumento de empresas a adotar códigos de ética e simultaneamente ao aparecimento de estudos que avaliam o seu conteúdo (Jesus, 2005).

O código de ética tem como função: i) orientar a tomada de decisão na relação estabelecida com o consumidor e apoiar, no que diz respeito, na discussão aberta de dilemas éticos em diferentes níveis organizacionais (Cherman & Tomei, 2005); ii) especificar as obrigações ética

para a conduta organizacional (Weaver, 1993); iii) inculcar valores de integridade ética para guiar e ‘forjar’ o comportamento (Paine, 1994); iv) explicitar a postura social da empresa perante todos aqueles com quem mantém relações (Ethos, 2000, citado por Cherman & Tomei, 2005); e por último v) assegurar o comportamento ético dos seus membros (Jesus, 2005).

Por outro lado, Jesus (2005) aponta dois tipos de função: a externas e a internas. A função externa visa centrar-se na imagem que a empresa cria e a sua credibilidade perante o Estado, a sociedade e o mercado (e.g., explicitar as suas linhas de atuação). Por sua vez, a função interna centra-se na criação de uma cultura organizacional, do qual refletir-se-á em decisões de conduta de todos os seus membros (e.g., criar uma cultura e um clima ético através da institucionalização de valores, normas e critérios).

Deste modo, são visíveis as vantagens apontadas para a elaboração e aplicação de um código de ética nas empresas, dos quais destaco, de acordo com Bowi e Duska (1990): 1) a divulgação generalizada do código reflete-se na criação de uma motivação para o seu cumprimento; 2) estabelece orientações seguras e permanentes para decidir o que é correto e/ou incorreto, permitindo ultrapassar a subjetividade; e por fim, 3) possibilita a resolução de casos considerados pelos funcionários como ambíguos ou dilemáticos.

Embora tal percepção positiva sobre as vantagens trazidas pela institucionalização de um código de ética, este apresenta algumas divergências (desvantagens) quando: 4) induzem a diferentes interpretações (e.g., consequência da linguagem utilizada) devido ao facto de serem demasiado genéricos; 5) entram em conflito com os códigos profissionais; 6) são elaborados a partir de políticas *top-down* sem considerar a participação dos seus funcionários, o que resulta de uma dificuldade na sua aceitação ou quando; 7) são meros instrumentos de relações públicas, o que não corresponde às verdadeiras intenções da empresa e, por sua vez, nem sendo divulgado corretamente perto dos seus funcionários (Bowi & Duska, 1990).

Em suma, torna-se importante reforçar a ideia de que os códigos de ética precisam de suporte de um programa de ética, de orientação, instrumentos de gestão, forma de implementação para influenciar o comportamento ético dos seus *stakeholders* (Cherman & Tomei, 2005). A existência do código de ética não é suficiente na construção de um ambiente ético e legal, tão pouco na mudança de comportamento (Matews, 1987). Por outro lado, estes códigos deverão permanecer atualizados dentro das organizações (Reasera *et al.*, 2014; Paine, 1994).

2.4.2 Outros instrumentos

É visível atualmente a implementação, por parte das empresas, de instrumentos tais como “código de ética”, “código de boas práticas” e/ou “código de conduta” (Cherman & Tomei, 2005), contudo estes, têm-se revelado insuficientes, uma vez que muitos destes documentos são apresentados ao indivíduo uma única vez e sem quaisquer tipos de reforços adicionais (Treviño & Nelson, 2011).

No intuito de reforçar e obter um maior compromisso por parte dos trabalhadores é possível identificar, segundo Lloyd e Mey (2010), outros instrumentos e/ou mecanismos que, permitem a disseminação de comportamentos éticos dentro da organização e que fomentam a cultura ética.

Assim, as fontes de disseminação de comportamentos éticos pode ser desde logo, a atribuição de um responsável de ética, isto é, um indivíduo reconhecido com funções para orientar em questões e dilemas éticos que possam surgir no quotidiano. Muitas vezes, o responsável de ética pode assumir (ou ser reconhecido) como líder. O papel da liderança é um tema que tem vindo a evoluir cada vez mais devido ao seu caráter ‘transformativo’, capacidade de criar, manter e mudar o que lhes rodeia. E nesta linha de pensamento, o mesmo acontece na difusão do papel do líder com a ética, uma vez que este é capaz de instituir um clima ético ou antiético através da liderança pelo exemplo. De acordo com Gottlieb e Sanzgiri (1996, citado por Lloyd & Mey, 2010, p.2) o líder deverá ser um dos primeiros a contribuir para a política da empresa. De acordo com Mihelič et al., (2010), os líderes são identificados como pessoas “honestas, confiáveis, corajosos e íntegros” são aqueles que, procuram cumprir os seus compromissos, manter a justiça e estimular o desenvolvimento dos que os rodeiam.

A criação de um sistema de recompensas direcionada para as questões éticas, tem-se revelado igualmente uma mais-valia. Tal sistema permite e contribui para o alinhamento das políticas éticas com a estratégia da organização, por outras palavras, visa contribuir para a concretização de metas e objetivos estabelecidos reforçando o comportamento desejável.

Por sua vez, a formação, tem assumido uma grande mais-valia para as organizações que procuram reforçar os comportamentos éticos, uma vez que nelas os indivíduos podem relatar e trabalhar os seus problemas diários (Lloyd & Mey, 2010). Esta prática pode ser elaborada através de palestras, vídeos, formações em modo cascata (ou *top down*), formações *e-learning*, jogos, questionários, estudos de caso, *role-playing*, etc. Deste modo pode-se atingir dois tipos de públicos. O primeiro é aquele que necessita de formação ‘especializada’ devido ao seu cargo,

por estar em maior contacto com situações dos quais emergem dilemas éticos devido à sua atividade profissional (*e.g.*, trabalhadores que exercem atividade em países onde o suborno é aceitável e comum), e o outro serão os colaboradores que acabaram de integrar a organização e que devem ser reforçados através de formação contínua;

As auditorias de ética com o objetivo de analisar o ambiente inicial da organização, de forma a avaliar o *status* ético e do impacto de programas éticos existente, mas, também, destacar áreas dentro da empresa que carecem mais de intervenção ética.

Torna-se igualmente importante a criação de mecanismos de denúncia direta dentro das empresas, prática esta utilizada, segundo Lloyd e Mey (2010) por PME's para incentivar os funcionários a relatar preocupações e situações dos quais não concordam e que não se sentem confortáveis em partilhar e discutir com os seus supervisores. Consequentemente, e de forma a salvaguardar quem o faz, a proteção do denunciante, é um fator importante pois fomenta a participação ativa dos funcionários e o alerta para situações e práticas antiéticas que possam ocorrer dentro da empresa por qualquer indivíduo.

Por último, a criação de um departamento de ética integrado por indivíduos de diversas funções, género e etnia, permite uma maior gestão de questões relacionadas com a ética em diversos patamares da empresa, defendendo as boas práticas e os diferentes *stakeholders*. Por último, a liderança deverá garantir que as iniciativas relacionadas com a ética têm eficácia (Carroll & Buchholtz, 2010, citado por Lloyd e Mey, 2010, p.5).

3. Trabalho Empírico: Orientações Metodológicas

Neste capítulo será apresentado: i) a metodologia, ii) a caracterização da amostra, iii) os instrumentos de recolha, e por último, iv) a análise e discussão dos resultados.

3.1 Metodologia

A metodologia utilizada foi qualitativa. Segundo Freitas (2013), as investigações qualitativas apresentam-se como processos dinâmicos, construídos através da interação social, do qual segundo o autor, deriva de uma realidade apreendida de modo relativo. Isto é, realidades construídas socialmente e específicas. O motivo subjacente à escolha da abordagem qualitativa recaí, sobretudo, sobre o seu contributo e capacidade de responder com profundidade e caráter reflexivo-crítico sobre as questões abordadas ao longo do estudo, tais como a existência de dilemas éticos em profissionais recentemente formados e, por outro lado, o papel e o

investimento que as empresas conferem à ética para que os seus profissionais se sintam apoiados nesta vertente.

Do ponto de vista epistemológico, a investigação qualitativa caracteriza-se pela “adoção de uma postura transaccional, de interação entre o sujeito e o objeto, sendo ambos passíveis de influências recíprocas” (Freitas, 2013, p.1084). Ou seja, a partir do instrumento utilizado nesta investigação, a entrevista, foi possível uma interação de partilha do objeto (os entrevistados) para o sujeito (entrevistador), transformando a informação recebida em conhecimento. Este é alvo de influências recíprocas na medida em que o entrevistado é influenciado a responder com vista a atingir determinados tópicos da questão abordada e, por outro lado, quando o entrevistador se vê na posição de reorganizar a entrevista de acordo com a experiência e as informações recebidas do entrevistado.

3.2 Caracterização da amostra

A amostra é composta por vinte profissionais de RH formados pelo ISEG (Anexo I, p.36), com idades compreendidas entre os vinte e três e os trinta e um anos. Segundo Gatti (2005, citado por Amado, 2013, p.229) “nem todos os tópicos são bons para qualquer pessoa; há que saber escolher as pessoas para os tópicos que se tem em vista (...) os tópicos terão sempre alguma relação com a experiência dos entrevistados”.

Os critérios que orientaram a busca destes profissionais incidiram, especialmente, em aspetos como: serem trabalhadores/estudantes ou recém-formados com uma experiência significativa na área (mínimo seis meses); profissionais que frequentaram a unidade curricular de ética empresarial; e por último, exercer funções atuais na área de RH.

A nível de funções, não foi estabelecido nenhum critério pois, à partida são participantes que exercem dentro do parâmetro dos RH desempenham funções relacionadas com o R&S, Avaliação de Desempenho, *Payroll* e outras tarefas de carácter administrativo, sendo que alguns são limitados pela zona de atuação da sua empresa e outros atuam na íntegra com estas vertentes.

A seleção dos candidatos cinge-se pela técnica de amostragem não probabilística, do tipo intencional, por se verificar a mais adequada face aos objetivos pretendidos. Os contactos foram efetuados a partir do *networking* e através do *LinkedIn Recruiter*, uma ferramenta de pesquisa avançada do *LinkedIn* utilizada no Recrutamento, que permite através de *key words* e outras

variáveis (tais como anos de experiência, competências, instituto de ensino e etc..) filtrar os candidatos que melhor se adequam ao perfil desejado.

Relativamente à faixa etária, a amostra pode ser considerada maioritariamente, de acordo com Twenge *et al.*, (2010), da geração *Millennial*, indivíduos nascidos entre 1982 até 1999. De acordo com Ng *et al.*, (2010) e Comazzetto (2016) este público distingue-se das gerações anteriores por incidir em aspetos como o foco no desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida social, mas também, pelo manifesto de interesse e preocupação com questões de responsabilidade social, enfatizando as relações humanas existentes e formando um conjunto de crenças, valores e prioridades caraterístico da geração.

Por último, e no que diz respeito ao género dos participantes, responderam três do género masculino e dezassete do feminino. A diferença explica-se pela própria composição do curso de GRH, formado maioritariamente por estudantes do género feminino.

3.3 Instrumentos de Recolha

A recolha de dados foi feita através de entrevistas pois “é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos” (Amado, 2013, p.207), efetuados ao longo de dois meses com duração mínima de quarenta minutos e máxima uma hora.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, citado por Amado, 2013), entende-se por entrevista uma conversa informal orientada por objetivos precisos, do qual se visa atingir o verdadeiro sentido que os indivíduos dão a práticas e acontecimentos com os quais se deparam constantemente. Deste modo, se chegam a valores, referências, interpretações de situações conflituosas e, de certo modo, a uma retrospectiva sobre as suas próprias experiências.

Quanto ao tipo de entrevista, utilizou-se a entrevista semiestruturada (ou semidiretiva), essencialmente por facilitar a condução da entrevista, por constituir-se através do guião da entrevista (Anexo II, p.37) um conjunto de questões que orientam e organizam as temáticas principais que deverão ser focadas durante a entrevista, por outro lado, permite tanto ao entrevistado uma liberdade de resposta, como ao entrevistador uma exploração das respostas dados pelo entrevistado. Segundo Amado (2013), a entrevista semiestruturada é um dos principais instrumentos de pesquisa na investigação qualitativa, por esta não apresentar uma imposição rígida de questões, o que permite uma maior flexibilidade no desenvolver da interação.

Relativamente ao guião da entrevista este foi elaborado com base em seis blocos temáticos que abordam essencialmente: 1) caracterização/ percurso profissional do entrevistado, com o objetivo de conhecer a sua trajetória tanto académica como profissional, conhecer as suas funções atuais e os motivos que o levaram a ingressar no ISEG; 2) caracterização da empresa, de modo a conhecer o tipo de empresa (pequena, média ou grande), como está organizada, as qualificações dos seus colaboradores e as funções desempenhadas pela equipa de RH; 3) códigos de ética, este ponto foi desenvolvido com vista a identificar a existência/ausência deste documento, motivo de elaboração e por quem, assim como a sua comunicação dentro da empresa. Mas por outro lado este ponto pretende igualmente, identificar a disponibilidade dos profissionais para a criação e/ou atualização de um código de ética; 4) os comportamentos éticos de modo a compreender a importância de outras variáveis na difusão de comportamentos éticos (*e.g.*, cultura ética organizacional) e utilização de outros instrumentos que os reforcem (*e.g.*, seminários de ética); 5) os conflitos e dilemas éticos, que se debruçam sobre relações entre colegas ou departamentos que possam originar situações de conflito, mas também sobre a existência e identificação de questões éticas presentes no comportamento de quadros superiores. Mas, sobretudo, identificar dificuldades que possam originar situações de dilemas éticos (*e.g.*, R&S, Avaliação de desempenho, despedimentos e situações disciplinares); e por último 6) o papel da unidade curricular de Ética Empresarial no quotidiano organizacional, que incide sobretudo sobre a relevância dada à unidade curricular e o seu futuro impacto no contexto laboral.

Ainda na entrevista foram acrescentadas três situações hipotéticas (Anexo III, p.39) que procuram, por um lado, validar e consolidar as respostas anteriores dadas pelo entrevistado e, por outro, colocá-los em situações de dilema pelo qual possam não ter passado, verificando como estes iriam reagir e proceder face aquela situação. Reforço que, em todas as entrevistas foram realçadas ao profissional a inexistência de respostas certas ou erradas e os dilemas construídos de forma a fomentar o pensamento reflexivo-crítico sobre as suas práticas e decisões enquanto profissionais.

Relativamente ao levantamento bibliográfico, este foi realizado a partir de bibliotecas e através do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

De forma a analisar e interpretar os dados recebidos, a análise de conteúdo revela-se a técnica mais apropriada uma vez que é “flexível e adaptável às estratégias e técnicas de recolha de dados (...) e por ser uma técnica que aposta claramente na possibilidade de fazer inferências interpretativas a partir dos conteúdos expressos” (Amado, 2013, p.211).

A análise de conteúdo insere-se no conjunto das metodologias de análise de dados na investigação social, segundo Bogdan e Biklen (1994, citado por Amado, 2013), a “análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidade manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes do que deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros” (p.299) e, neste sentido, foi utilizado o programa *MAXQDA18*, do qual permitiu a criação categorias e subcategorias (Anexo IV, p.39).

3.4. Apresentação, análise e discussão dos dados

Nesta secção serão apresentados os resultados a partir das quatro categorias construídas: a) difusão dos comportamentos éticos, b) relações e conflitos, c) dilemas éticos, d) ensino da ética empresarial.

a) Difusão de comportamentos éticos

Liderança

Na difusão de comportamentos a liderança apresenta-se, como vimos, como um fator importante para a disseminação de comportamentos éticos dentro da empresa. Dezoito dos entrevistados afirmam não existir um responsável específico para questões relacionadas com a ética, assim, os mesmos afirmam que esse papel é desempenhado pela “chefia direta” e/ou “coordenador”, que prontamente assume o papel de líder da equipa, reforçando comportamentos éticos diariamente em momentos como “(...) “olha não te esqueças!”, incutir nos outros e chegar ao pé de alguém “olha fizeste aquilo, já viste o código de ética, já viste os nossos valores (E1)” e através do exemplo “quando o líder age segundo o exemplo e segundo aquilo que nós pensamos, isso é perfeitamente visível no trabalho que requer prestígio, rigor e se acima de nós estiver uma pessoa que faça esse trabalho de excelência, o nosso objetivo será corresponder a essas expetativas, eles estarão a liderar pelo exemplo” (E2).

Para além do papel do líder, constatou-se a sua relação com a cultura organizacional, sendo o que permite, facilita e é um dos pontos mais fortes de disseminação de comportamentos éticos. Exemplificando através do seguinte excerto “(...) essa cultura começa com a liderança e o exemplo [...] deve ser partilhada pelos outros, não adianta ter um código de ética se a nossa cultura não está destinada ou não cumpre! (E10)”.

Por outro lado, verificou-se outro tipo de liderança, mais propriamente empresas que assumem o papel de líderes no mercado, que através das suas práticas éticas estimulam outras empresas, como podemos verificar o “(...) voluntariado dos trabalhadores, de prestar ajuda para outras organizações, como a EDP faz por exemplo...era gratificante! (E3)” ou “(...) nós espelhamos em grandes empresas que dão o exemplo de como percorreram percursos éticos de sucesso que deram vantagem a longo prazo tais como a Volkswagen (E10)”.

Códigos de ética

Os dados analisados relativamente à existência do código de ética, referem que nove dos vinte entrevistados confirmaram a existência do código na organização, sete referiram não haver, três demonstraram não ter conhecimento sobre a existência e, por último, uma entrevistada preferiu não responder por questões de sigilo profissional.

Perante a sua existência, os nove entrevistados referiram que este é acessível através de diversas plataformas, tais como “intranet”, “*website* da empresa”, “repositório de documentos” e por outro lado consideram “(...) importante tê-lo exposto na empresa, torná-lo público e visível e mais acessível ao público (E1)”, por sua vez, a sua comunicação é feita através de múltiplas formas, sendo na sessão de boas-vindas, comunicado através do *e-mail* pelo DRH ou no ato de contratação, “ (...) quando assinamos um contrato, assinamos uma série de documentos do quais um deles é uma declaração do novo colaborador a dizer que toma conhecimento (...) (E11)”. Relativamente ao motivo que levou a empresa a adotar este documento formal, verifica-se respostas como “ (...) acredito que precisavam de formalizar certas práticas e políticas da empresa, como se posicionam no mercado e como é a sua conduta, não só com os trabalhadores mas, também com clientes, mostrarem o que acreditam e defendem... (E17)” e “(...) foi elaborado pelos RH, para ter linhas gerais a nível comportamental a nível indumentária, postura, a nível comportamental interno e externa, de visão para exterior... (E4)”.

Foi considerado por unanimidade a importância de um código de ética na empresa, sendo referido que “ (...) nós que estamos aqui a viver a cultura e conhecermos já é um pouco intuitivo, mas caso chegasse alguém novo e não se encaixasse na cultura, por não haver uma ferramenta como o código de ética que facilite a sua integração iria demorar muito mais tempo a sua integração sem o código de ética... (E18)”, no entanto este ainda é considerando

insuficiente no que diz respeito à disseminação de comportamentos éticos, pois “(...) os códigos de ética são importantes, mas o principal é o próprio clima que a organização tem! (E20)” e “(...) só ter o código de ética, só por si só não garante nada. Mas, implementar uma determinada cultura ética sem um código de ética acho complicado! (E11)”. Neste sentido, são várias as empresas dos entrevistados que dispõem de outros instrumentos que visam não só apoiar o código de ética, como no caso da sua inexistência, reforçar os comportamentos éticos.

Outros instrumentos

No caso da inexistência do código de ética, muitas empresas adotam os códigos de conduta como instrumentos de disseminação ética, sendo que sete dos entrevistados que mencionaram não existir o código de ética, evidenciaram a presença de um código de conduta. Para além do código de conduta, verificou-se que em múltiplas empresas é aplicado um teste *e-learning* no intuito de reforçar e consolidar os conhecimentos obtidos através da leitura do documento, “(...) temos uns cursos e no final com testes e estão no final as nossas regras, condutas éticas (E11)”, contudo este foi considerado insuficiente, pois, segundo uma entrevistada, “(...) não acho que a questão do *e-learning* seja eficiente, porque é muito fácil tu avançares no curso, é muito fácil decorares respostas... Por outro lado, fazeres ações presenciais só se forem cativantes [...] porque ainda é um tema que as pessoas acham secante e é necessário o formador dar a volta e torná-lo aliciante, caso contrário torna-se numa formação sem interesse (E20)”. Assim, vários entrevistados consideraram útil e pertinente um acompanhamento diário, *role-playing*, eventos de *team building*, *brainstorming* e entre outros, para acompanhar e ajudar o colaborador na gestão da ética no contexto de trabalho. Para além do código de conduta, outras empresas apresentam sessões informativas sobre comportamentos éticos que decorrem dentro da empresa, através de práticas de responsabilidade social (*e.g.*, voluntariado, programas de inclusão social) e exemplos a não seguir (*e.g.*, partilha de informações sigilosas da empresa). Apenas uma das empresas, implementou uma política de denúncia para casos de comportamentos antiéticos ou um apoio ao funcionário na gestão de possíveis conflitos e dilemas, como verificamos “(...) nós na nossa empresa temos uma linha de apoio que é internacional, se alguém de Portugal tiver alguma denúncia sobre algum comportamento menos

ético, a pessoa pode ligar anonimamente para essa linha de apoio e reportar à rede e fazer um pedido ou uma queixa (E12)”.

No caso de inexistência do código de ética e/ou desconhecimento da existência do mesmo, verificou-se que os entrevistados consideram útil e pertinente a sua existência dentro da empresa, demonstrando deste modo, interesse e disponibilidade na elaboração, referindo que “(...) estaria interessada e disponível, não tenho muito conhecimento da área, mas seria sem dúvida, um grande desafio! (E2)” e “(...) estaria 100% disponível porque é importante para o nosso trabalho (E5)”. Contudo, perante o desafio, consideram que haveria necessidade de investigar mais sobre a elaboração do documento. Consideram como aspetos pertinentes a integrar no código de ética a i) transparência da empresa, ii) os valores e a responsabilidade social, iii) a política salarial, e por último, iv) a relação entre chefias, colegas e clientes. Por outro lado, consideram que seria uma proposta “(...) interessante, mas fazê-lo desde o início e sozinho não (E7)”, realçando a importância de outros *Stakeholders* na elaboração do código de ético. Como principais *Stakeholders*, fulcrais e pertinentes para a construção do código de ética, os entrevistados identificaram no âmbito da sua atuação os fornecedores, parceiros e clientes, departamentos da empresa (e.g., marketing) e colaboradores da empresa. Esta diversidade de *Stakeholders* permite segundo um dos entrevistados “(...) ao ser abrangido por várias perspetivas fica mais real o código de ética (E2)”.

c) Relações e Conflitos

Papel do DRH

Os entrevistados aferiram que o departamento de RH é “(...) uma das áreas que mais visibilidade tem internamente, porque fazemos a contratação das pessoas (E2)”, transmitindo uma imagem positiva perante as outras áreas de negócio, isto porque, “(...) por exemplo, na gestão de talentos, nós conversamos com os consultores para tentar entender se está tudo bem, procuramos o bem-estar das pessoas (E16)” e, participativo em planos de mudança “(...) seja quando é necessária recrutar, fazer alguma mudança chama o departamento de RH para compreender e ver a nossa opinião (E17)”. Contudo, esta imagem linear e positiva foi manifestada por metade dos participantes, sendo que a outra metade considerou que, sim existe uma boa visibilidade e proximidade do departamento perante algumas áreas de negócio, mas “(...) depois há outras áreas que somos vistos como bichos do mato, os “maus” (E20)” e, muitos

consideram existir dentro da empresa uma ideia errada face ao poder do departamento “(...) outra ideia errada é o poder que as pessoas acham que nós temos... Porque nós temos que seguir diretrizes e isso cria fricção, porque nós somos barrados pelas chefias e as pessoas não compreendem (E12)”. Um terço dos entrevistados acrescenta que, sentem-se “(...) um pouco alienados da estratégia, da estratégia do negócio (E5)” e consideram que a área de RH não dispõe de ferramentas necessárias para aquilo que são as exigências do dia-a-dia.

Relações interdepartamentais

De acordo com três quartos dos entrevistados a relação com os outros departamentos da empresa é positiva, sendo que em alguns casos estes dividem o mesmo espaço revelando-se interessante, produtivo e “(...) uma boa sinergia (E17)”. Contudo, foi mencionado ao longo das entrevistas a necessidade de melhorar a comunicação interna dos departamentos, a fim de evitar conflitos que possam alastrar para as restantes áreas, como o caso “(...) de uma equipa de marketing, essa pessoa ou chefia que é mais conflituosa, dividiu a responsabilidade de uma das equipas e dividiu a equipa em subequipas, porque simplesmente quis e uma das pessoas confrontou-a e despediu-se a pessoa...(E1)” ou casos em que, “(...) foi uma decisão do qual não tivemos uma palavra a dar (...) passaram-nos por cima! (E9)”.

Relações interpessoais

Hoje em dia é cada vez mais valorizado o trabalho em equipa e competências interpessoais e, neste sentido, torna-se importante compreender de que modo os gestores lidam e observam o comportamento dos seus pares e até que ponto interferem. Foi mencionado pelos entrevistados que os seus superiores apresentam no seu comportamento alguns problemas éticos, justificados pela personalidade, pela existência de decisões dos quais não concordam, tais como “(...) por exemplo no R&S, há sempre casos nos parâmetros de validação, pessoas que não cumprem os requisitos e mesmo assim entram na empresa (E14)” e em processos de A&D, pois foi considerado uma prática onde “(...) costuma haver enviesamento da chefia, onde os pares podiam intervir (E5)”, assim, foi considerado que existem problemas éticos,

especialmente, quando “(...) há sim comportamentos que não vão de encontro com o código de ética (E5)”.

Por outro lado, foi considerado por metade dos entrevistados que os seus superiores não apresentam quaisquer tipos de problemas éticos, como se pode verificar nos seguintes excertos: “(...) eu acho que os meus superiores não apresentam problemas éticos (E3)” ou “(...) nunca tive que pensar numa perspectiva de não concordar num prisma ético, por vezes é mais perspectiva em relação ao trabalho, mas a nível ético nunca me aconteceu! (E2)”.

Relativamente ao trabalho com os colegas de equipa, foi mencionado por 15 dos entrevistados que a relação é positiva, sendo que o ambiente permite e estimula a interajuda, mas nos casos que consideraram o contrário, referiram que é um ambiente competitivo entre os mesmo, como exemplifica um dos entrevistados “(...) para estes dois colegas, que tem vindo a desenvolver conflitos porque o consultor tem contactado os candidatos sem a recrutadora saber e ambos deviam saber... E é algo que acaba por alastrar para toda a equipa (E8)”, gerando mau estar organizacional, desmotivação e em último instância casos de *bullying* profissional “já vi acontecer e a provocar alguns colegas com determinada questão (E7)” e situações em que “(...) ela chegou a humilhar pessoas à frente da equipa, a equipa não se sentia tão feliz, e nós tínhamos projetos muito interessantes e que nem todas as empresas tem, nós tínhamos tudo para ser uma equipa super feliz a fazer o que fazia... E muitas vezes era frustrante, porque era tudo com pressão (E14)”.

Conflitos de interesse

As entrevistas demonstraram o quão desafiante tem sido o papel dos RH nas empresas, o quão sentem-se obrigados a realizar tarefas com as quais não concordam e/ou a compactuar com situações dos quais discordam. Sobre esta situação e, subjacente a outras questões, foram encontradas respostas como “ (...) o patamar de negócios, onde a chefia diz me outra coisa e eu tento explicar que em RH tem de fazer assado (...) nós ficamos em um dilema porque é algo que pode levar ao *turnover* ou naquilo que é quebrar expetativas do colaborador ou tentar obter frutos de negócio através de expetativas de colaboradores (E1)” ou “(...) não é ético, mas os negócios não vivem só de ética (E10)”, espelhando-se assim um conflito de interesses dentro das empresas onde é visível o profissional de GRH e os seus valores, os objetivos do negócio e as expetativas dos colaboradores, e neste campo, é um dilema que cabe ao profissional de GRH gerir. Uma das preocupações destes recém-formados é “ser justa com as pessoas (E13)”,

especialmente por considerar-se que “(...) nós vivemos numa altura em que as pessoas não são valorizadas e temos que começar a ter consciencialização disso (E13)”, mas vêm a sua entrada no mercado de trabalho, especificamente, no contexto organizacional como uma conquista progressiva para a implementação de melhores práticas laborais, algo que será feito com o tempo, justificando que “(...) acho que nós mais novos, acabamos por ainda não ter tanta voz nas empresas, acham que não sabemos nada daquilo, que aquilo é procedimento da empresa e que – quem somos nós?- que chegamos lá à pouco tempo (E8)”.

Diariamente estes profissionais enfrentam conflitos internos que envolvem situações que vão contra os valores éticos e morais “(...) nós temos que apresentar às candidatas um manual de apresentações e eu acho muito injusto e ingrato a pessoa estar lá a ler aquilo... e aquilo estar explícito que a pessoa tem que ter cuidados de higiene, tem que tomar banho... e para a pessoa que quer trabalhar...e aquilo é obrigatório! (E3)”, e situações que referem “(...) até cronometrar o tempo que a pessoa leva ao ir a casa de banho (...) até dizerem que estamos cá para trabalhar e que não podemos tirar uns minutos para comermos (E7)”.

d) Dilemas Éticos

Os dilemas éticos serão apresentados a partir de quatro subcategorias: 1) Recrutamento e Seleção, 2) Avaliação de Desempenho, 3) Despedimentos e, por último 4) Remuneração e Benefícios.

No Recrutamento e Seleção, os entrevistados referiram que os dilemas que surgem dizem respeito a i) discriminação etária “(...) também é a idade, muitos dos candidatos com mais de 40 anos e mais já não podiam ser considerados (E8)”, a nível de sexo e etnia “(...) se pedem recrutamentos para limpezas de andares...e candidatam-se homens e eles não querem! Também não querem brasileiros (...) e isso vem dos clientes da nossa empresa (E15)” e “(...) lembro-me de entrevistar telefonicamente um candidato e ele era de origem angolana, tinha sotaque e notava-se (...) e a primeira coisa que ela [a minha colega] reparou foi a fotografia, que tinha a pele escura e ela ressaltou logo esse aspeto, que o cliente não iria aceitar por isso! (E8)” e, que estes são impingidos por terceiros na sua atividade profissional.

Por sua vez, ii) as propostas que apresentam aos candidatos trazem um certo conflito interno, uma vez que não consideram apresentar propostas justas e de “boa” experiência “(...) estou num projeto que não é o melhor do mundo e eu tenho que convencer o candidato que este projeto é de facto muito bom (...) e na realidade não é bem assim! (...) e se eu não fizer isso

não vamos ter resultados (E8)”, não se identificarem como recrutadores no ato da proposta “(...) uma das tarefas que nos é exigido é que nós telefonemos para uma empresa concorrente e inventemos uma história (...) temos que dar um nome falso e inventar uma história a dizer que precisamos de falar com a x pessoa urgentemente (E8)” ou na relação com o candidato e o uso de uma abordagem direta “(...) quando contactamos pelo *LinkedIn* (...) não divulgamos tanto da oferta e pedimos logo o contacto e não o *curriculum* (E17)”.

A iii) retenção de currículos tem sido uma questão que tem trazido algumas dificuldades aos entrevistados, sendo que com “(...) a nova lei de proteção de dados, tu não podes fazer repescagem, nós lidamos com um CV muito bom e a vaga não está aberta (E1)”. Ou com dificuldades de iv) distanciamento face a processos de R&S como justifica a seguinte entrevistada “(...) no R&S se a pessoa começar a chorar porque há 5 anos que procura trabalho, tu só queres dar-lhe trabalho, tu queres ajudar, porque o mundo não gira a tua volta (...) tens aquela pessoa que é boa e depois tens aquela que não é assim tão boa, mas que não tem trabalho há imenso tempo (E6)”.

No que diz respeito à Avaliação de Desempenho, todos os entrevistados referiram que não executam processos de A&D, sendo que metade referiu não fazer parte das suas funções e uma entrevistada mencionou que apenas elabora o desenho da avaliação para que chefias possam executar. Uma vez que todos os participantes referiram não realizar A&D, estes foram confrontados com a questão “e se fizesses?”, face a esta questão foram obtidas respostas relativamente à falta de métricas “(...) porque ainda não existe nada, ou seja, métricas para avaliar os colaboradores (E9)”, dificuldades de distanciamento e/ou enviesamento “(...) sou explosiva e extrovertida (...) teria dificuldades em ser mais ouvinte, ser menos intrusiva (...) tentar estar de acordo com esse momento (...) podemos cair nos mil erros que existem nesse processo e eu não tenho noção prático (E17)”, por considerarem não ter competências necessárias para desenvolver o processo “(...) porque não saberia avaliar uma vez que estava no início, não teria as competências necessárias para avaliar sozinha uma pessoa (E14)”, e por último, a finalidade dos resultados “(...) como é que vais avaliar alguém que não tens noção do trabalho dele e depois seria a questão – o que fazer com os resultados?- (E10)”.

Os despedimentos são considerados uma temática complicada perante os entrevistados, por estarem associados ao percurso do colaborador desde a sua entrada até à saída do mesmo na empresa. Sentem, principalmente, dificuldades no que diz respeito à comunicação, uma vez que a decisão foi determinada por um terceiro, “(...) porque tive de explicar o porquê, os motivos, o que não resultou (E1)”, mas consideram ser mais complicado quando a comunicação

do despedimento deriva de interesses da empresa “(...) talvez em função do que estivesse por trás dessa decisão (...) por simpatias ou antipatias (E11)”. Considerado por todos uma tarefa que não conseguem realizar de ânimo leve, à exceção de ser uma situação de despedimento por justa causa.

Os dilemas subjacentes às Remunerações e benefícios dizem respeito a situações que envolvem a atribuição de um benefício, como o caso da entrevista em que “(...) foi me pedido para dizer a pessoa para dirigir-se à medicina de trabalho e as pessoas pediram-me dinheiro a deslocação em dinheiro e uma das pessoas ouviu a conversa e foi me pedir o valor de x que não era reembolsável (...) eu cheguei no colaborador e tentei explicar, mas como a situação estava complicada acabei por pagar do meu bolso (E1)”, situações de injustiça na distribuição de salários “(...) ainda há muitas injustiças na justiça distributiva, os salários vão ser sempre um problema (E5)”, especialmente quando estes estão envolvidos com casos de ilegalidade “(...) há muitos colaboradores em situação ilegal que tem de aguentar estes salários (E10)”. Ou em casos, onde o salário é processado com vista a beneficiar determinados indivíduos “(...) nas questões salariais, ainda há muita questão do que se paga, a quem e com que pressupostos (...) porque determinadas chefias podem querer determinados valores e lutar por esses valores e outras chefias também querem, mas em pressupostos em função do curso, do sexo, etc..., e isso condiciona (E11)”. Face ao processamento de regalias, verificou-se que o processo de atribuição nem sempre ocorre de forma justa, isto é, nem sempre todos são avaliados pelas mesmas métricas “(...) quando tenho de processar alguns prémios, sinto que nem sempre é justo (...) acho que quando as métricas não são objetivas, nem todos os colaboradores estão a ser avaliados pelos mesmos olhos e assim uns acabam por atingir os prémios de forma diferente (E9)” ou em casos de regalias que compromete o estado atual de um colaborador, como descreve a seguinte entrevistada “(...) um colaborador nosso que ficou cego e de acordo com os nossos auditores, nós não podemos ter um carro, que é uma das regalias, para uso pessoal... Mas, do nosso lado é desumano pensar que essa pessoa de repente ficou cega e a mulher desse colaborador precisa do carro para levá-lo para os tratamentos (E11)”. Outro dilema realçado subjacente as remunerações e benefícios é a gestão da informação que o gestor faz, isto é, o acesso a toda informação como realça a entrevistada “(...) aqui mais no dia-a-dia tenho acesso a dados confidenciais, a salários, doenças, como é tudo tratado aqui, (...) eu com um *click* consigo ter acesso a tudo da pessoa e para mim é uma dificuldade, porque não posso andar a divulgar aos meus colegas que aquela pessoa recebe x e tu só recebes y (E6)”.

Relativamente aos desafios éticos, os resultados obtidos foram os seguintes:

Caso 1	Consideram importante conhecer o candidato, a fim de verificar se existe compatibilidade com a função em questão; Procuram não beneficiar o seu círculo de amigos ou familiares; O benefício só ocorreria por exigência do superior hierárquico ou quando este coloca em causa parcerias entre empresas.
Caso 2	Referem a importância de serem transparentes e objetivos no processo de A&D; Apresentam sugestões para evitar um possível despedimento do colaborador ou realçar a produtividade e resultados que o colaborador oferece a empresa; Apresentam dificuldades em distanciar-se e ser imparciais durante o processo.
Caso 3	Realçaram a importância do sigilo profissional; Não consideraram as hipóteses todas existentes, entrando facilmente em conflito interno; Consideraram, em maioria, que as relações afetivas (as amizades) se sobrepõem em determinadas tomadas de decisão.

e) Ensino da Ética Empresarial

O ensino da ética torna-se cada vez mais importante, tanto por facilitar a apropriação do conceito no contexto empresarial, como permite entender, a sua utilidade no contexto organizacional.

Verificou-se que a ética nos remete- para uma definição onde estão presentes normas, princípios, valores. Como referem “(...) acho que a ética é um conjunto de normas e padrões, comportamentos e etc., (E15)” e “(...) o ético para mim é aquilo que vai ao encontro com aquilo que são os valores que devem estar incutidos na sociedade para que consigamos todos viver com respeito (E12)”. Contudo, presenciamos uma apropriação da ética cada vez mais profunda, remetendo-nos para conceitos simples e objetivos como “bem-estar”, “justiça”, “retidão”, “consciência”, “saber estar e ser” e responsabilidade, associado a questões mais intrínsecas à sociedade atual e moderna, do qual o foco, em específico em RH, que são as pessoas.

Onde a busca não é meramente procedimentos como normas e padrões que guiam, mas algo que vai para além disso, que ensina as pessoas a relacionar-se com foco social, mas também individuais, que permite a cada um atingir a sua própria ética, a ética que produz um equilíbrio desejado entre o idealizado e real.

Por outras palavras, a ética tem de se reger em “(...) decisões que tomas e o teu pensamento para o futuro te permite dar uma certa complacência que daqui a alguns anos que a decisão que tu tomaste continua a ser confortável. A ética tem de ser algo confortável (E5)”.

O ensino da ética tem-se demonstrado bastante valorizado e apreciado pelos estudantes, na medida em que consideram “(...) eu não sabia diferenciar um código de ética de um código de conduta (E1)” e “(...) lembro-me das aulas, houve inúmeros temas, tais como a justiça social, a teoria de *Rawls*, desse eu gostei muito, os próprios dilemas éticos também foram interessantes! (E10)”.

Através dos vários exemplos aqui dados, compreendemos que o ensino da ética estimula não só a compreensão das diferentes teorias que a temática abrange (*e.g.*, teoria dos *Stakeholders*) como permite uma reflexão crítica sobre a importância da ética na organização, mas também, do seu impacto na sociedade. Permite consciencializar e ao mesmo tempo aperfeiçoar práticas que possam existir. Neste sentido, e em resposta à crença destes profissionais sobre a utilidade de uma UC que aborda questões éticas, os inqueridos responderam em unanimidade que é útil para recém-formados, isto porque, permite “quebrar barreiras morais e de estereótipos que possam também existir (E1)”, permite “(...) dar-nos uma visão de realidade que se calhar, para quem está a ter a primeira experiência poderá saber refletir e agir/resolver isto melhor e, é importante haver essa abertura de consciência (E1)”. O ensino da ética permite a identificação de questões éticas no contexto laboral e, também, a identificação e conhecimento de instrumentos éticos, sendo considerado pelos mesmos um ensino imprescindível tanto a nível de licenciaturas, mestrados e abrangente a outras áreas do conhecimento.

Contudo, é importante as faculdades apostarem, também, num ensino que possa usufruir do contacto com as empresas e gestores que lidem com a ética de forma direta no seu dia a dia, para que possam partilhar em fóruns ou em *brainstormings* a sua realidade, como reagir face a determinadas situações como referido ao longo das entrevistas “(...) trazer alguém que tenha trabalhado e tenha passado por situações assim, ou alguém que possa dar algum tipo de mentoria, acho que seria interessante! (E12)” ou dinâmicas de sala de aula que fomente a criação de códigos de ética, dilemas reais relacionados com GRH, e outros exemplos, tais como

debates “(...) fazer mesmo estilo assembleia, em que tens pessoas de um lado e pessoas do outro (E20)”.

Em última instância, “(...) eu acho que para nós recém-formados é importante sim, porque lá está, há muito aquela pressão, das empresas tratarem das pessoas como números e de facto há situações em que as pessoas têm que assumir uma posição e tomar decisões em prol da grh (E16)”, exposto isto, conclui-se a com o pensamento subjacente ao ensino da ética... A formação baseada em questões ética fomenta a criação de profissionais críticos, conscientes, presentes, audazes ao ponto de intervir e minimamente preparados para lidar com a ética nas organizações, fomentando uma geração de profissionais que não se irá reger pelo cinismo organizacional.

4. Conclusões

Esta investigação pretendeu aferir os Dilemas Éticos existentes em profissionais formados pelo ISEG, procurando conhecer o impacto de uma unidade curricular no percurso profissional e na relevância dada pelos mesmos à temática da ética. Os principais objetivos estabelecidos da investigação foram: i) saber quais são os dilemas éticos atuais existentes em contexto laboral; ii) conhecer a forma como as empresas implementam uma cultura ética; iii) conhecer o modo como os dilemas éticos são geridos pelos profissionais e o significado por eles atribuído à Ética; e por último, iv) identificar contributos da unidade curricular de Ética Empresarial, existente no mestrado de GRH do ISEG, na identificação e resolução de dilemas éticos.

Assim, face à primeira questão orientadora desta investigação i) *Quais os dilemas éticos existentes no contexto laboral?* Averiguou-se que, em processos de R&S estes profissionais são confrontados com dilemas de origem discriminatória, a nível de idade, sexo e etnias; na apresentação e criação de propostas de forma a atrair e, conseqüentemente, a “omitir” aspetos das condições oferecidas; não se identificarem como recrutadores ou em casos, específicos pedir diretamente o contacto do candidato ao invés do currículo; a retenção de currículos tem se manifestado uma problemática importante para estes profissionais, isto porque segundo a nova lei, estes não poderão manter currículos caso não exista nenhuma oportunidade em aberto na empresa nem a realização de entrevistas “exploratórias”. Torna-se importante mencionar que a grande maioria destes profissionais são consultores, o que poderá significar trabalhar por

KPI's. Isto é, sem a existência destes currículos mantidos e entrevistas de cariz exploratórios, estes profissionais “baixam” o seu nível de produtividade dentro da empresa, nem conseguem antecipar futuras propostas que possam surgir; por último, sentem dificuldades de distanciamentos em determinados processos de R&S, justificado por conhecerem a crise económica da sociedade atual.

Na A&D, verificou-se que estes profissionais não desenvolvem processos de avaliação, sendo referido apenas por um quarto que, apenas desenha o processo para que outros possam aplicar. Contudo, evidenciaram que caso fizessem sentiriam dificuldades no distanciamento e/ou enviesamento, especialmente por não terem acompanhado o percurso do colaborador; consideraram também, não ter competências necessárias para desenvolver o processo; e por último sentiriam dificuldades com “o que fazer depois com os resultados?”.

Já no caso dos despedimentos, os dilemas surgem devido à preocupação e dificuldade de comunicação do despedimento e na reação que poderia surgir por parte do colaborador.

Por último, as remunerações e benefícios foram identificados como ponto de dilema ético por ainda se considerar existir injustiças na distribuição de salários; fácil acesso à toda informação salarial levando a comparação de salários e partilha de informações sigilosas; inexistência de métricas que permite equidade na atribuição de prémios e regalias; e por último, situações que exigem retirar o uso de uma regalia (*e.g.*, carro) por motivos de uso pessoal, embora conhecem a causa de doença/incapacidade que leva ao seu uso pessoal.

Relativamente à segunda questão ii) *Como é que as empresas implementam uma cultura ética?* Verificou-se que atualmente as empresas reconhecem a importância de uma cultura ética para a construção de um negócio sustentável a longo prazo., apesar de nem todas as empresas o terem. Revelou-se ainda pouco investimento por parte das empresas em fazer chegar aos seus colaboradores estes documentos de forma ativa e, por outro, ainda dificuldades na exploração da ética como provedor de um melhor clima organizacional. Verificou-se ainda que, apenas uma das vinte empresas dispõe de mecanismos de denúncia anónima para situações antiéticas. Refletindo que, na grande maioria, o que na realidade acontece é que em casos de situações de dilema ou práticas antiéticas, estes recorrem aos seus líderes de equipa para questionar sobre qual o melhor procedimento a adotar face a *x* problema.

Contudo, torna-se importante mencionar o esforço que as empresas têm vindo a fazer para apoiar e incentivar os seus colaboradores para comportamentos éticos e práticas de responsabilidade social, dispondo atualmente de testes *e-learning* e sessões informativas, com vista a divulgar práticas de RS e exemplos a não seguir.

Relativamente à questão iii) *Como é que os dilemas são geridos e qual o significado por eles atribuído à ética?* Apurou-se através dos desafios éticos que estes profissionais referem a importância de adotar comportamentos éticos. Assim, revelaram que em processos de R&S procuram não beneficiar amigos ou familiares e, que o benefício só ocorre quando são obrigados por terceiros; em casos como a A&D, referem a importância da transparência nesses processos e de “defender” os interessados envolvidos, procurando sugestões viáveis para ambas as partes. Contudo, alguns apresentaram dificuldades em distanciar-se e serem imparciais no processo, sendo que em alguns casos foi apresentado uma escala de *Likert* para avaliar o colaborador e consideraram pontuar com três, justificando que “não queriam” prejudicar o colaborador ou por se tratar-se de um colaborador produtivo. Por sua vez, no último caso, constatou-se que estes profissionais reconhecem a importância do sigilo profissional, mas consideram, em maioria, que a relação afetiva se sobrepõe em determinadas tomadas de decisão.

No que diz respeito ao significado atribuído à ética, revelam um enorme à vontade e apropriação do conceito, referindo como conceitos associados “bem-estar”, “justiça”, “saber ser e estar”, “retidão” e sentimento de “complacência”.

Por último, a questão iv) *Quais os contributos da unidade curricular de Ética Empresarial?* O ensino da ética foi considerado por unanimidade por estes profissionais como importante e útil. Isto porque, vão para as empresas familiarizados com determinados conceitos e conhecimento de instrumentos de disseminação de comportamento ético, como os códigos de ética e a importância de outros instrumentos que facilitam e reforçam o comportamento ético; reconhecem a importância da ética para a cultura organizacional e para a sua sustentabilidade a longo prazo; permitiu “desmistificar” o conceito da ética, possibilitando a estes profissionais uma maior sensibilidade para questões éticas e de RS, tornando-os conscientes dos problemas éticos existentes, presentes e audazes. A UC de Ética Empresarial revelou-se uma mais valia para estes profissionais que acabaram de entrar no mercado de trabalho e, certamente, serão valorizados pelas empresas que visam apostar e melhorar as suas práticas a nível ética organizacional.

Limitações e Investigação futura

Torna-se importante aprofundar a investigação em algumas questões, nomeadamente ao nível do tipo de dilemas para cada contexto profissional. A diversidade de empresas manifestou-se como uma dificuldade, uma vez que eram participantes de empresas e setores diferentes. Na concretização da entrevista, devido a esta diversidade, muitas foram adaptadas ao contexto profissional de cada indivíduo.

Sentiu-se ao longo do estudo, uma resistência dos participantes para falar do tema, o que resultou de aproximadamente oito desistências. Por outro lado, foi possível obter bastantes informações sobre algumas práticas organizacionais, o que conduziu a um grande fluxo de informação e dificuldades na sua gestão.

No futuro este tema pode ser desenvolvido através de vários prismas, tais como a relação dos dilemas éticos com a geração *millennial*, investigação de cariz comparativa entre os dilemas de duas gerações diferentes. Por sua vez, seria interessante realizar-se um estudo, do qual a recolha de dados fosse através da observação, com vista a confrontar a teoria e a prática, permitindo um acompanhamento do profissional e uma maior compreensão sobre os seus dilemas éticos e, também, sobre o clima ético organizacional vivenciado. Menciono por último, o estudo da relação entre os dilemas éticos, o clima ético organizacional e a felicidade no trabalho, pois constatou-se um sentimento de orgulho e satisfação perante os entrevistados que responderam que a empresa dispunha de instrumentos de disseminação de comportamentos éticos.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. J. (2004). *Uma reflexão crítica sobre a Gestão de Recursos Humanos*. In Lança, I., Suleman, M., Ferreiro, F. (org.), Portugal e a sociedade do conhecimento. Oeiras: Celta Editora. pp. 179-188.
- Banks, S & Nohr, K. (2008). *Ética Prática para as Profissões do Trabalho Social*. Porto: Porto Editora.
- Barata, R. B. (2005). Ética e Epidemiologia. *História, Ciências, Saúde - Manguinhos*, 12, pp. 736 - 753.
- Barcaro, E., & Freire, E. (2009). A Importância da disciplina Ética no curso de Informática. *Fasci-Tech – Periódico Eletrônico da FATEC-São Caetano do Sul*, 1, pp. 17 - 28.
- Bowie, N. E., & Duska, R. F. (1990). *Business Ethics* (2nd eds).
- Brooks, L. J. (1989). Corporate Ethical Performance, Trends, Forecasts and Outlooks. *Journal of Business Ethics*, pp. 31 - 38.
- Capembe, A. L. (2016). *A Ética nos Recursos Humanos: Estudo de caso nas Empresas Públicas na Província do Namibe (Angola)*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Carreira, F. J., Amaral, A., & Pereira, F. (2013). *O impacto das políticas de responsabilidade social na banca portuguesa*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Cherman, A., & Tomei, P. A. (2005). Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? 9, pp. 99 - 120. Cohen, M. (2003). *101 Ethical Dilemmas*. Routledge.
- Cherques, H. T. (2002). *Questões e Dilemas Éticos*. Cadernos Ebape.
- Comazzetto, L., Vasconcellos, S., Perrone, C., Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações.
- Curado, C., & Bontis, N. (2011). Parallels in knowledge cycles, *Computers in Human Behavior*, 27 (4), 1438 - 1444
- Dias, M. (2004). *Reflexões sobre a Ética no Quotidiano da Profissão*. *Gestão e Desenvolvimento* 12, 81-103.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa: Definição de Ética. (s.d.) [Acesso em: 2018/03/19] <https://www.priberam.pt/dlpo/%C3%A9tica>

Esteves, J. P. (2003). *Ética da Comunicação e os Media Modernos*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Figar, N. (2016). Managing an Ethical Dilemma. *Economic Themes*, 54 (3), pp. 345 - 362.

Gensler, H. J. (2011). *Ethics: A contemporary Introduction* (2 ed.). New York: Routledge.

Gonçalves, G. S. (2017). *Ética Empresarial, os Modelos Organizacionais*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Instituto Ethos. (2000). *Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas*. Instituto Ethos de empresas e Responsabilidade Social, São Paulo. [Acesso em: 2018/03/11] <http://www.ethos.org.br>

Jesus, M. M. (2005). Os Códigos de Ética Empresariais - Instrumentos Motivadores de Comportamentos Éticos. *Encontros Científicos*, pp. 129 - 138.

Kitson, A., & Campbell, R. (1996). *The Ethical Organization: Ethical Theory and Corporate Behaviour*.

Knoch, M. (2004). A Importância do Estudo da Ética no Ensino Superior: Uma Reflexão Epistemológica. *Interações*, pp. 81 - 99.

Laisson, E. J., Augusto, J., & Matimbiri, L. A. (2017). *Manual de Ética Geral*. Beira: Universidade Católica de Moçambique.

Lloyd, H. R., & Mey, M. R. (2010). An Ethics Model to Develop an Ethical Organization. *SA Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 1 - 12.

Longenecker, C., & Ludwig, D. (s.d.). Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited. *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 961 - 969.

Mathews, M. C. (1987). Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior, In: Frederick, W.C. (Ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 107 - 130.

McDivitt, K. L. (2001). Ethics in group work with children and adolescents. *Dissertation Abstracts International: A, The Humanities and Social Sciences*, 61 (12a).

Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-42.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational Integrity. 72, pp. 106 - 117.

Paschoal, A. S., Mantovani, M. d., & Polak, Y. N. (2002). *A Importância da Ética no Ensino da Enfermagem*. Brasil.

Rasera, E. F., Oliveira, F. M., & Jesus, M. J. (2014). A prática grupal e o discurso sobre a ética em documentos oficiais. *Estudos de Psicologia*, 31, pp. 405 - 414.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.), Lisboa: Sílabo.

Tomé, T. L. (2013). *Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Recursos Humanos*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Treviño, L. K.; Nelson, A. K. (2011), *Managing Business Ethics – Straight Talk About How to Do it Right*. Hoboken: Wiley.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.

Weaver, G. R. (1993). Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. *Business and Society* (32), pp. 44 - 58.

Wiley, C. (2000). Ethical standards for human resource management professionals: a comparative analysis of five major codes. *In Journal of Business Ethics*, 25: 93-114.

ANEXOS

Anexo I – Caracterização dos Participantes

Participantes	Género	Idade	Formação Base	Função atual
E1	Feminino	31	Recursos Humanos	Gestora de RH
E2	Feminino	25	Sociologia	Técnica de RH
E3	Feminino	25	Turismo	Assistente de RH
E4	Feminino	23	Antropologia	Especialista de Conta
E5	Masculino	26	Psicologia	Gestor de RH
E6	Feminino	25	Sociologia	Técnica de RH
E7	Masculino	23	Relações Internacionais	Consultor de RH
E8	Feminino	25	Ciências da Educação	Consultora de RH
E9	Feminino	26	Gestão	Técnica de <i>Payroll</i>

E10	Masculino	30	Línguas, Literatura e Cultura	Técnico de RH
E11	Feminino	26	Direito	Analista de RH
E12	Feminino	23	Ciências Políticas	Gestora de RH
E13	Feminino	25	História	Técnica de RH
E14	Feminino	23	Antropologia	Especialista de Talentos
E15	Feminino	23	Antropologia	Técnica de RH
E16	Feminino	24	Sociologia	Consultora de RH
E17	Feminino	26	Relações Internacionais	Consultora de RH
E18	Feminino	26	Ciências da Educação	Gestora de Carreiras
E19	Feminino	25	Relações Internacionais	Assistente de RH
E20	Feminino	27	Psicologia	Técnica de RH

Anexo II- Guião da Entrevista

Tema: “Os dilemas Éticos dos Profissionais de GRH formados pelo ISEG”

Duração: mínimo 40 minutos e máximo 1 hora

Bloco Temático	Questões
Legitimação da Entrevista	
Caraterização/ Percurso profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a sua formação base? - Porque motivo decidiu ir para GRH? - Porquê o ISEG? - Funções atuais
Caraterização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o produto/serviço/área de atuação da sua organização? - Que tipo de trabalhadores tem a sua organização? - Quais as funções desempenhadas pelos profissionais de RH na sua organização?
Códigos de ética e outros instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - A sua organização tem um código de ética formalizado? - Quem elaborou o código de ética? - Porque motivo foi criado? - Quais os pontos essenciais que deveriam constar no código de ética da sua empresa?

<p>Códigos de ética e outros instrumentos (continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estaria interessado/disponível para elaborar um código de ética para a sua empresa? - Considera importante a participação de outros <i>stakeholders</i> na construção do código de ética? - Concorda com a pertinência de todos os pontos do código de ética da sua empresa? - As questões éticas são tratadas por quem? - Como é feita a comunicação da existência desse documento? - Dentro da sua organização há algum responsável/departamento de projetos que visam a responsabilidade social?
<p>Comportamentos éticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que ter um código de ética facilita a difusão de comportamentos éticos - A empresa dispõe de outros instrumentos para a disseminação de comportamentos éticos? - Acredita que ‘dar o exemplo’ é uma forma eficaz de levar os outros agir de forma eticamente responsável? (pedir exemplos de uma situação real ou idealizada)
<p>Conflitos/Dilemas Éticos (A)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita que os seus superiores hierárquicos apresentam algum problema ético? - Qual é a relação entre o departamento de RH e outras áreas da empresa? - Costuma existir algum tipo de conflito entre colegas da equipa? Que tipos de conflitos?
<p>Conflitos/Dilemas Éticos (B)</p>	<p>Já vivenciou (ou caso estivesse perante essa situação) algum caso em que era exigido pela sua empresa uma tomada de decisão que para si é injusta, mas que segundo as normas/cultura da organização era a correta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como resolveu? Que fatores influenciam a sua tomada de decisão? O que sentiu?
<p>Conflitos/Dilemas Éticos (C)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais dificuldades que encontra atualmente no exercício da sua profissão? - Em que tipo de decisões é que habitualmente se confronta com dilemas éticos? <p>Sente dificuldades em decisões/situações quando são processos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e Seleção - Avaliação de Desempenho - Despedimentos - Prémios/Benefícios/Regalias - Disciplina
<p>Desafios Éticos (Anexo III)</p>	
<p>Papel da UC no quotidiano Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lembra-se das aulas de ética empresarial? - Lembra-se de alguma temática que se tenha destacado mais para si ou despertado maior interesse? - Acredita que seja útil para estes novos profissionais uma UC unicamente que aborde questões éticas? - O que poderia ter sido diferente para si e não foi? Ou que agora considera útil ter aprofundado na altura? - Acha que a UC preparou minimamente para lidar com a Ética nas organizações?

	- O facto de ter esta UC específica fez com que fosse mais sensível a identificar problemáticas relacionadas com o tema?
Conceito de Ética e Finalização da Entrevista	- Após esta reflexão em torno da ética, gostaria de perguntar “O que é a ética para si?”

Fonte: Elaboração própria e inspiração em Tomé (2013)

Anexo III – Desafios Éticos

Caso 1	Imagine que está num processo de R&S e era lhe pedido (pessoa à sua escolha «chefe ou trabalhador») para beneficiar um candidato por ser familiar/amigo/conhecido, o que faria? Como iria reagir? Como iria proceder?
Caso 2	Imagine que está responsável por realizar uma avaliação a um colaborador (e tem uma <i>checklist</i>) e um dos pontos importantes recaí sobre pontualidade e assiduidade (e até sabe que é um colaborador que falta por vezes e chega muitas vezes atrasado com a desculpa do trânsito, sabendo que ele até vem de transportes públicos -mente- mas, que por outro lado, cumpre os objetivos da empresa). O que faria? Sabendo que essa avaliação iria ponderar a continuação (ou não) do colaborador da empresa? O que será mais importante? Explique o motivo da sua escolha.
Caso 3	Imagine que tomou conhecimento (informação privilegiada) que irão abrir brevemente na sua empresa uma vaga para um novo cargo (superior ao seu atual) e do seu colega (que por acaso também é seu amigo). - Sabe que depende de um certificado y, não o tem, mas consegue ir pedir na secretária da sua faculdade e demora cerca de 1 semana a estar pronto; - Sabe que o seu amigo a tem e é (altamente) qualificado para exercer essas funções; - Sabe que o seu amigo foi pai/mãe recentemente e a nova função exige viajar - Sabe também que quer muito essa vaga, porque dedicou-se muito nos últimos meses/anos para essa oportunidade e, acredita que o seu amigo nem está assim tão interessado. O que faria se lhe pedissem uma indicação/sugestão sua? (Como irá conjugar os seus desejos pessoais com os da empresa?) - Irá apresentar o seu colega como sugestão? Ou irá dizer que está apto e falta-lhe apenas pedir o certificado? - Irá conversar com o seu amigo, contar o que se passa e tentar entender se ele está assim tão interessado (perceber se o entrevistado lembra-se da questão da confidencialidade e como reage quando confrontado com tal)

Fonte: Elaboração própria.

Anexo IV – Categorias e Subcategorias

<i>Categorias</i>	<i>Subcategoria 1</i>	<i>Subcategoria 2</i>	<i>Subcategoria 3</i>
Dados da empresa	- Setor		

	- Qualificação media dos colaboradores		
Difusão de comportamentos éticos	- Liderança - Códigos de ética - Outros instrumentos	- Existe - Elaboração - Implementação - Não existe	- Benefícios - Acessibilidade - Disponibilidade de elaboração - Normas a integrar
Relações e Conflitos	- O papel do DRH	- Relações interdepartamentais - Relações interpessoais	
Dilemas Éticos	- Recrutamento e Seleção - Avaliação de desempenho - Despedimentos - Remunerações e benefícios - Conflitos de interesse - Desafios	- Caso 1 - Caso 2 - Caso 3	
Ensino da Ética Empresarial	- Apropriação do conceito - Temáticas destacadas - Utilidade em contexto organizacional - Sugestões		

Anexo V – Excertos demonstrativos

	Excertos Demonstrativos
1. Difusão de comportamentos éticos	<p>“(…) eu acho que quando nós falamos em liderar não é necessariamente quando tens um líder e um colaborador, mas sim quando o líder age segundo o exemplo e segundo aquilo que nós pensamos, isso é perfeitamente visível no trabalho que requer prestígio, rigor e se acima de nós estiver uma pessoa que faça esse trabalho de excelência, o nosso objetivo será corresponder a essas expectativas, eles estarão a liderar pelo exemplo... É um pouco como a formação “on the job” (E2)</p> <p>“(…) essa cultura começa com a liderança e o exemplo [...] deve ser partilhado pelos outros, não adianta ter um código de ética se a nossa cultura não está destinada ou não cumpre” (E10)</p> <p>“Então eu dando o exemplo de não avançar por aquilo não se enquadrar naquilo que nós queremos fazer e pretende alcançar, que é a divulgação e recrutamento de oportunidades justas, que eu decidindo isso ou indo por esse caminho, estou a dar o exemplo a outras pessoas que esse é o comportamento ético mesmo que estivéssemos a perder o cliente.” (E18)</p> <p>“(…) é acessível a todos os colaboradores, ou seja está numa plataforma onde as pessoas podem aceder e consultá-lo para ver o que foi redigido, é muito a nível das plataformas, nós temos aqui uma parte que evitamos a impressão de papel, mas consideramos importante tê-lo exposto na empresa, torná-lo público e visível e mais acessível ao público e por questões de responsabilidade ambiental, mas ele está acessível na plataforma da empresa”(E1)</p> <p>“Não sei por quem foi elaborado, o motivo da sua construção... na minha opinião é para salvaguardar a própria empresa para o exterior, mas também pelo próprio clima da empresa” (E2)</p> <p>“A comunicação deste documento...temos várias formas, toda a gente quando entra na empresa, assina o código de conduta, quando vais assinar o contrato de trabalho apresentamos o manual de acolhimento e o esclarecimento inicial, é um dos documentos que surgem” (E5)</p> <p>“(…) porque o código de ética estabelece ou não o que é aceitável para uma empresa como a nossa, e duvido que as pessoas tenham lido o código de ética” (E12)</p> <p>“E por vezes achamos que o bom senso se aplica a tudo... E ter uma coisa escrita que nos diz ou não, quais são os comportamentos apropriados, quais os tipos de valores que devemos reger é um bom guia para caminharmos todos na mesma direção” (E12)</p> <p>“Não sei quem elaborou, sei que houve uma proposta de renovação, a que tínhamos antigamente já devia estar “fora de prazo”, era necessário renovar e ter atenção à alguns aspetos mais recentes.” (E20)</p> <p>“Caso me convidassem para atualizar, claro que sim, é muito importante para nós a linha de negócio da empresa, é princípio ter os princípios muito marcados, de como estar e fazer o negócio e alguns procedimentos” (E5)</p> <p>“(…) é assim acontece muitas vezes termos formações de <i>e-learning</i> para os colaboradores sobre os vários temas. Muito deles se foca na ética no geral, mas ainda aborda algumas questões em duas ou três perguntas, tais como risco, proteção de dados, contacto com o cliente, procedimentos (...)” (E2)</p>

	<p>“Nós temos na área de Marketing e Comunicação que se chama Responsabilidade social e Sustentabilidade, dentro do nosso programa de trainee, nós temos uma parte de voluntariado, onde temos as tarde livres de 4feira para ir fazer voluntariado, e esse departamento que trata isso, faz as parcerias, ajuda-nos...” (E6)</p> <p>“Nós temos parcerias com várias instituições de emprego, nomeadamente contratamos pessoas com deficiência, tentamos sempre integrar na loja, dentro daquilo que a instituição tenta encaixar no nosso tipo de negócio, temos parceria com a <i>re-food</i> e a nossa parte da responsabilidade social vai muito nessas duas parcerias” (E9)</p>
<p>2. Relações e Conflitos</p>	<p>“(…) e eu acho que a área de RH não está preparada e não tem as ferramentas necessárias para as exigências do dia a dia” (E2)</p> <p>“(…) há uma ideia muito errada sobre o departamento de RH, no sentido em que muitas vezes, os colaboradores olham para nós como os maus porque temos uma função de executar e não de criar.. outra ideia errada é o poder que as pessoas acham que nós temos... Porque nós temos que seguir diretrizes e isso cria fricção, porque nós somos barrados pelas chefias e as pessoas não compreendem.” (E12)</p> <p>“Mas a visibilidade que as outras áreas de negócio têm de nós é positiva, por exemplo na gestão de talentos, nós conversamos com os consultores para tentar entender se esta tudo bem, procuramos o bem-estar das pessoas” (E16)</p> <p>“(…) foi uma decisão do qual não tivemos uma palavra a dar, não tivemos voz. Senti na altura que o departamento de RH estava a ser um bocadinho posto de lado em questões que são de RH, que o departamento de RH foi empurrado para o lado, foi um bocadinho... passarem-nos por cima” (E9)</p> <p>“(…) que é o patamar de negócios onde a chefia diz me outra coisa, e eu tento explicar que em RH tem de fazer assado. E nós ficamos em um dilema porque é algo que pode levar ao <i>turnover</i> ou naquilo que é quebrar expetativas do colaborador ... Ou tentar obter frutos de negócios através de expetativas de colaboradores” (E1)</p> <p>“(…) a&d, costuma haver enviesamento da chefia onde os pares poderiam intervir ... Mas não depende de nós e já tentamos sugerir isso” (E5)</p> <p>“(…) saiu daqui e vou falar com o diretor de frente de loja e ele recebe sem precisar de marcar, eu preciso de qualquer coisa e ele ajuda-me caso não, manda me ir falar com alguém que saiba” (E6)</p> <p>“(…) desmotivação para a recrutadora e uma gota de água para estes dois colegas, que tem vindo a desenvolver conflitos porque o consultor tem contactado os candidatos sem a recrutadora saber e ambos deviam saber... E é algo que acaba por alastrar para toda a equipa...” (E8)</p> <p>“Por exemplo no R&S, há sempre casos nos parâmetros de validação, pessoas que não cumprem os requisitos e mesmo assim entra na empresa” (E14)</p>
<p>3. Dilemas Éticos</p>	<p>“(…) sim porque já tive colaboradores que eram muito bons profissionalmente e que por exemplo, a nova lei da proteção de dados, tu não podes fazer repescagem, nós lidamos como um <i>cv</i> muito bom e a vaga não está aberta” (E1)</p> <p>“(…) sim já aconteceu, muitas vezes, tenho uma cliente que um dos requisitos era que queria uma colaboradora branca, que não podia ser negra” (E3)</p> <p>“Sim, no r&s se a pessoa começar a chorar, porque há 5 anos que procura trabalho, tu só queres dar-lhe trabalho, tu queres ajudar, porque o mundo a tua volta, tens aquela pessoa que é boa e depois tens aquela que não é assim tão boa mas que não tem trabalho há imenso tempo” (E6)</p>

3. Dilemas Éticos
(continuação)

“Eu já vi muitos tipos de recrutadores que aliciam os candidatos com propostas “bonitas” e encontrar pessoas que demonstrem comportamentos menos adequados” (E7)

“(…) há certas tarefas que me propõe no dia a dia que vão contra os meus valores éticos e pessoais. E eu tenho de os fazer porque se não estou a por em causa o meu trabalho... um exemplo: ou seja a nível de recrutamento é difícil chegar a alguns candidatos, dos quais temos que captar porque o cliente está a espera de resposta e, uma das tarefas que nos é exigidos é que nós telefonemos para uma empresa concorrente e inventemos uma história por exemplo, que estamos a organizar uma feira de um determinado tema, temos que dar um nome falso e inventar uma história e dizer que precisamos falar com x pessoas urgente.. Exemplo daquilo que vai contra os meus padrões éticos, estar aqui a mentir e inventar uma história para chegar a uma pessoa, sabendo que podíamos fazer de outra forma, sem ser por este meio.” (E8)

“A nível ético, por vezes por tentar convencer as pessoas, acabo por ir contra os meus princípios éticos, por exemplo estou num projeto que não é o melhor do mundo e eu tenho que convencer o candidato que este projeto é de facto muito bom. E na realidade não é bem assim, tenho de estar a argumentar que vai ser uma coisa e não vai ser. E se eu não fizer isso não vamos ter resultados” (E8)

“(…) lembro me de entrevistar telefonicamente um candidato e ele era de origem angolana e tinha sotaque e notava-se, mas o candidato a nível profissional e comportamental estava bem enquadrado, tendo em conta aquilo que o cliente pretendia e a primeira coisa que ela [colega] reparou foi a fotografia, que tinha a pele escura, ressaltou logo esse aspeto que o cliente não iria aceitar por isso” (E8)

“Há critérios que temos que seguir, podem não ser os melhores...Muitos deles podem não ser éticos, mas olhamos para a parte do negócio.”(E10)

“(…) recrutamento e seleção, na questão de não só encontrar a pessoa certa para o lugar certo, ou garantir que estou a promover uma justa e boa experiência” (E11)

“(…) em R&S existem grandes desafios, que é por exemplo na triagem curricular, porque foi nos ensinado que não devemos discriminar pelo sexo, pela idade, mas a partir do momento em que uma pessoa diz que precisa de alguém para a equipa, mas tem de ser um homem porque já temos muitas mulheres e que precisamos de equilibrar a escala, sou obrigada a fazer uma discriminação” (E12)

“(…) sim, porque estás a oferecer salários baixos e eu precisava das pessoas e tinha que dizer que a pessoa podia receber bónus e afins.” (E15)

“(…) a a&d é muito baseada *one to one* e faz uma avaliação direta do subordinado, nós infelizmente não temos muita margem para fazer alterações no seu desenho, já existe um processo standardizado isto leva a que muitas coisas não sejam consideradas, como a cultura organizacional é o espelho da cultura nacional” (E5)

“(…) a&d, a inexistência de métricas faz com que tenha dificuldades em distanciar-me ... Fica menos objetivo, cair no senso comum nas relações afetivas (E9)

“(…) não conseguimos fazer uma reconversão , não podemos colocar em outras equipas, porque és humano e por muito profissional que sejas, GRH tem uma posição madrastra de cortar pessoas, no sentido ok, temos que motivar as pessoas e manter/reter/contratar dentro do limite do *budget* e se o *budget* não esticar par aquele lado vais ter que tomar decisões um pouco radicais” (E5)

“(…) Eu teria de pensar como é que iria fazer esta comunicação à pessoa porque tenho sempre consciência que a pessoa pode ter responsabilidades financeira e é sempre um bocadinho complicado... Eu particularmente sou uma pessoa que de qualquer forma pensa que vou magoar ou vou colocá-la numa situação complicada.” (E18)

“(…) são sempre afixados no início do ano os critérios que já foram discutidos... Há um conforto ético quando as pessoas tem conhecimento desse parâmetros” (E4)

“Ainda há muitos injustiças na justiça distributiva, os salários vão ser sempre um problema.” (E5)

3. Dilemas Éticos
(continuação)

“Quando cometemos erros, somos muito transparentes, se percebermos de imediato, pedimos desculpa e assumimos a culpa, quando é uma situação que não temos a certeza vamos sempre tentar averiguar... E mesmo que a culpa seja de outro, da loja, do supervisor, nós assumimos sempre a culpa... Não descartamos nem referimos o erro como sendo de outro e dizemos que vamos corrigir o mais rápido possível.” (E9)

“(...) nas questões salariais, ainda há muita questão do que se paga, a quem e com que pressupostos... Porque determinadas chefias podem querer determinados valores e lutar por esses valores, e outras chefias também querem, mas em pressupostos em função do curso, do sexo, etc etc... Isso condiciona” (E11)

“(...) atribuição de certas regalias, nós temos uma questão, um colaborador nosso, que ficou cego e há a questão, de acordo com os nossos auditores, nós não podemos ter um carro, que é uma das regalias, para uso pessoal... Mas, do nosso lado é desumano pensar que essa pessoa de repente ficou cega e a mulher desse colaborador precisa do carro para levá-lo para os tratamentos... Isto é um dilema, porque por um lado os auditores dizem que temos que tirar o carro e nós tendo consciência da realidade desse colaborador .. nós ficamos “como é que vamos tirar o carro desse colaborador?”...” (E11)

“(...) eu estou a fazer um recrutamento de empregada de andares para hotéis e um dos clientes, e um dos hotéis é premium mais do que normal, e nós temos que apresentar as candidatas um manual de apresentação, e eu acho muito injusto e ingrato a pessoa estar lá a ler aquilo... E aquilo estar explícito que a pessoa tem que ter cuidados de higiene, tem de tomar banho e para a pessoa que quer trabalhar (...) e aquilo é obrigatório, embora seja um procedimento que temos que cumprir eu não concordo e deixa-me desconfortável” (E3)

“(...) tenho verificado nas empresas por onde passei que um dos aspetos que estão muitos presentes é atingir o resultado, a obtenção do resultado, mas não querem saber de como lá chegamos (E8)

“(...) e parece que passado algum tempo a rapariga portuguesa já conseguia fazer aquilo e a rapariga cabo-verdeana não... E numa reunião que estava eu, o técnico, o responsável e o chefe, ele vira-se e diz “a rapariga branca faz bem, mas a rapariga preta é uma burra do caralh%//o” e eu fiquei assim ... E ele depois olhando para mim percebeu que tinha cometido um grande erro” (E10)

“Houve situações em que ela chegou a humilhar pessoas à frente da equipa, a equipa não se sentia tão feliz, e nós tínhamos projetos muito interessantes e que nem todas as empresas tem, nós tínhamos tudo para ser uma equipa super feliz a fazer o que fazia... E muitas vezes era frustrante, porque era tudo com pressão.” (E14)

“(...) eles não têm dinheiro para pagar os transportes, e tu como é que garantes isso? E eu disse que se eles não fizerem a transferência eu faço da minha conta.... Quando a minha área manager chegou disse que não acreditava que eu estava a oferecer-me para pagar (...) e a minha área manager queria pagar e os de departamento do processamento salarial não... Então o chefe do processamento e a área manager conversaram e seguiu-se o processamento. E isso são problemas internos, tu tens que ter muita responsabilidade e tens pouco poder para decidir, és um mero intermediário...” (E15)

“(...) uma representante da empresa, e a rapariga estava grávida e basicamente alegaram abandono do posto de trabalho e a mulher trabalhava muito.. e a chefe dela [...] não percebi porquê que a afastaram... Toda a gente ficou super chateada, mas ninguém fez grande coisa... senti-me revoltada e não me deu vontade de voltar a ir trabalhar, senti vergonha da empresa. (E15)

“Aqui mais no dia-a-dia tenho acesso a dados confidenciais, a salários, doenças como é tudo tratado aqui, seguros de saúde, e eu com um *click* consigo ter acesso a tudo da pessoa.. e para mim é uma dificuldade, porque não posso andar a divulgar aos meus colegas que aquela pessoa recebe x e tu só recebes y” (E6)

“(...) e num exemplo muito concreto é que já recebemos muitos contactos de empresa que queriam divulgar e recorrer aos nossos serviços para funções que eram precárias, a meu ver, e isso tens de tomar aqui uma decisão... Ou avanças e podes ter um certo lucro ou não avanças porque tu não concordas com

	<p>aquela proposta... Com o trabalho precário que eles estão a oferecer e não tens lucro...” (E18)</p> <p>“O principal atrativo da empresa era ter uma base de dados consistentes mesmo que isso implicasse fazer entrevistas para oportunidades que não existiam...” (E18)</p>
<p>4. Ensino da Ética e Ética Empresarial</p> <p>4. Ensino da Ética e Ética Empresarial (continuação)</p>	<p>“Houve uma das aulas que alertei para os meus colegas que das cadeiras que tivemos no ISEG, a que seria mais difícil de implementar seria a ética.. A professora olhou e deve ter pensado que eu não gostava das aulas dela, mas ela entendeu mal, porque o que quis dizer foi que a uc de ética é muito atraente e as pessoas olhavam para aquilo com um certo romantismo e, eu dizia que eles tinham que olhar para isso e lembrar que há um mundo real que é diferente disso...o mais importante nem era saber aquilo, mas sim transportar aquilo para as nossas organizações de forma a melhorarmos” (E10)</p> <p>“A ética é retidão, consciência tranquila. Retidão, de fazer o que é certo, independente de interesses, A ética independente dos interesses traz essa retidão” (E11)</p> <p>“(...) eu não sabia diferenciar um código de ética de um código de conduta” (E1)</p> <p>“Para mim nas aulas o que destacou mais foi perceber o que é um código de ética, até porque é o esqueleto da empresa, e eu achei isso interessante.” (E3)</p> <p>“Gostei bastante de ética e era um dos temas que gostaria de explorar no tema da tese, mas posso dizer que existe certas lógicas, perspetivas éticas que são bastante interessantes, gosto sobretudo do contraponto entre o utilitarismo e a lógica kantiana, de como se contrariam em certos aspetos e são bastantes interessantes (...) e o liberalismo e as ideias liberais que as empresas adotam... Os limites quase elásticos que se propuseram na ética... (...) digo-te que estes pontos e evoluções éticas, a tendência do mercado é um tema do qual gosto particularmente. (E5)</p> <p>“(...) aqueles dilemas, que tinha os estádios morais de Kohlberg” (E8)</p> <p>“Lembro me do exercício de comparar os códigos de ética da EPAL e da EDP, lembro de estarmos nas aulas a comparar .. mas lá está, as aulas eram muito teóricas e depois havia umas discussões abertas, lembro de estarmos a falar de um caso, que estava relacionada com uma palavra chave de um país japonês” (E9)</p> <p>“Lembro me das aulas, houve inúmeros temas , tais como a justiça social, a teoria de Rawls, desse eu gostei muito, os próprios dilemas éticos também foram interessantes” (E10)</p> <p>“(...) se calhar de desenvolvimento socialmente ambiental... lembro de termos falado a nível de responsabilidade social” (E13)</p> <p>“Gostei muito das discussões das teorias de Stakeholders” (E15)</p> <p>“(...) eu acho importante para dar nos uma visão de realidade que se calhar, para quem esta a ter a primeira experiência poderá saber melhor refletir e agir /resolver isto, e é importante haver essa abertura de consciência, é muito importante abrir cabeças e sermos responsáveis. Estamos a lidar com pessoas e as pessoas não são só dinheiro!” (E1)</p> <p>“(...) eu acho que é interessante na medida que dá nos grandes <i>guidelines</i> para aquilo que pode ser um código de conduta, para estamos atentos as novas questões legais em Portugal” (E1)</p> <p>“Eu própria quando comecei o mestrado não tinha noção destas questões éticas, e ao fim ao cabo, esta uc deu me sensibilidade para ver mais sobre o que era feito na minha empresa, a sua aplicabilidade, o impacto, por isso sem dúvida... A pessoa pode não perceber o impacto direto mas fica mais alerta.” (E2)</p> <p>“Eu acho útil uma uc que aborde, cada vez mais! Porque acho que cada vez mais as pessoas a geração dos <i>millennials</i>, geração z e outras, nascem num fluxo de informação que lhes mancha os filtros, deixa de permitir filtrar o bem do mal, depois toca aqui nestes pontos aqui éticos, na personalidade de uma pessoa que cresceu com tanta informação...E se a faculdade conseguir ter esse papel e ajudar na formação tido em casa, sim acho que deve ter esse papel” (E4)</p>

“(...) lembro me de ir de lá desperta para algumas temáticas, vir a refletir, e acho que serviu muito para eu refletir.” (E4)

“(...) é uma cadeira bastante útil não só para RH, mas também, para todos os cursos desde ensino superior até técnico-profissional, especializantes, tem de existir um grande foco, a ética é algo extremamente presente e felizmente há uma maior consciencialização por parte das empresas. Há cada vez mais foco na transparência, no rigor, nos processos, não deixar pontas soltas, na responsabilidade social que é extremamente importante ... Não vamos aproveitar que estamos no pique desta consciencialização para parar, temos sim que continuar! Tudo está relacionado com as empresas, o ensino da ética é muito fundamental” (E5)

“(...) Foi uma unidade curricular e não um curso, por isso não estou preparada.... Mas se calhar tenho outra sensibilidade, conhecimento... Não muito aprofundado, mas mais do que tinha antes...” (E17)

“(...) porque tivemos os contributos teóricos, mas depois no dia-a-dia não saberíamos como lidar.” (E11)