

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE CÓDIGOS DE ÉTICA PELOS GESTORES
DE RECURSOS HUMANOS**

HAYDÉE PINTO PEREIRA DA SILVA

OUTUBRO-2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE CÓDIGOS DE ÉTICA PELOS GESTORES
DE RECURSOS HUMANOS**

HAYDÉE PINTO PEREIRA DA SILVA

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

OUTUBRO-2018

Agradecimentos

Chegando ao fim deste percurso, não podia deixar de agradecer às pessoas da minha vida que tornaram toda esta minha caminhada mais fácil de realizar. Escrever esta dissertação foi muitas vezes um ato bastante frustrante, com muitos obstáculos e repleto de muitas dúvidas, mas na verdade, só consegui chegar a esta fase porque nunca estive sozinha durante todo este processo. O apoio de todas as pessoas queridas que fazem parte da minha vida permitiu-me chegar ao fim desta jornada tão pessoal. E é a elas que dedico os meus sinceros agradecimentos.

Começo por expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora, a professora doutora Rita Martins de Sousa, não só por ter despertado em mim o interesse pelas questões da ética no campo empresarial, mas também por todo o apoio, paciência, compreensão e ajuda no desenvolvimento deste processo.

Ao meu marido Eduardo, pelo apoio incondicional, pela paciência, por me motivar a seguir em frente, por ter acreditado em mim mesmo quando eu não acreditava.

À minha mãe e aos meus irmãos, por estarem sempre do meu lado, e cujo apoio foi fundamental para eu conseguir chegar ao fim deste percurso.

À minha tia-Avó Fernanda e à minha prima Marli, pelo cuidado e pelo carinho demonstrado em todos os momentos da minha vida.

À minha prima Lwiana, pelo apoio incondicional e pela companhia, mesmo estando distante.

Às minhas cunhadas Maira, Cristina e Fátima pelo apoio e pelas palavras de incentivo e conforto.

Tenho também de agradecer às minhas queridas amigas Elisabeth e Margaret por me apoiarem, por me ouvirem e por me incentivarem a seguir em frente.

E por último, não posso deixar de agradecer às minhas colegas e amigas Guida, Gisela e Patrícia, por todo o apoio, incentivo e amizade ao longo deste meu caminho.

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 – Enquadramento teórico.....	3
2.1. Sobre o conceito de Ética e as suas abordagens.....	3
2.2. A Ética nas empresas e a tomada de decisão ética.....	5
2.3. Os Códigos de Ética.....	9
2.4. A Ética na gestão de Recursos Humanos.....	12
2.5. Dilemas dos profissionais de Recursos Humanos.....	13
Capítulo 3 – Metodologias.....	15
3.1. A metodologia qualitativa.....	15
3.2. As entrevistas semidiretivas.....	15
Capítulo 4 – Análise de conteúdo e discussão de resultados.....	19
4.1. Cargos e funções dos entrevistados.....	20
4.2. Caracterização das empresas.....	20
4.3. Existência e utilização dos Códigos de Ética.....	21
4.4. Importância do Código de Ética na organização.....	22
4.5. Objetivo da criação do Código de Ética.....	23
4.6. Participação dos colaboradores na elaboração do Código de Ética.....	24
4.7. Divulgação, conteúdo e peso do Código de Ética nas tomadas de decisão.....	25
4.8. Dilemas éticos dos gestores de RH e ferramentas utilizadas na resolução de dilemas.....	27
4.9. Relação entre a existência e conhecimento do Código de Ética e a sua relação com a disseminação de comportamentos éticos.....	28
Capítulo 5 – Conclusão.....	31
5.1. Limitações do estudo e propostas para investigações futuras.....	32
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos.....	37
Anexo 1 – Guião de entrevista.....	37
Anexo 2 – Tabela de análise de conteúdo.....	39
Anexo 3 – Modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg.....	51
Anexo 4 – Modelo da tomada de decisão ética.....	51
Anexo 5 – Modelo do desenvolvimento moral das organizações.....	51

Índice de Tabelas

Tabela I- Cargo e funções que os entrevistados desempenham nas empresas.....	20
Tabela II- Caracterização das empresas por sector de atividade, tipo de empresa e dimensão.....	21
Tabela III- Existência do Código de Ética na organização.....	22
Tabela IV- Participação dos colaboradores na elaboração/reformulações do Código de Ética.....	24
Tabela V- Peso do Código de Ética nas tomadas de decisão.....	26

Lista de abreviaturas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

Resumo

Esta tese tem como principal objetivo explorar a utilização dos Códigos de Ética pelos gestores de Recursos Humanos dentro das organizações. Pretendemos aferir a importância desse documento e o seu peso relativo nas tomadas de decisão nas empresas. Optámos por uma metodologia qualitativa, com a realização de dez entrevistas semidiretivas a gestores de Recursos Humanos de empresas de áreas de atuação e dimensões diferentes. As entrevistas foram posteriormente sujeitas a uma análise de conteúdo.

Alguns dos principais resultados desta investigação demonstram que a maioria dos gestores de Recursos Humanos vê o Código de Ética como uma componente indispensável na organização. Verificamos também que, enquanto documento que enuncia e defende uma série de valores a manter, o Código de Ética é central na disseminação dos padrões morais de comportamento que a empresa pretende implementar; tendo também um peso inegável na maioria das tomadas de decisão dos gestores de Recursos Humanos. No entanto, verificamos também que isto só acontece se este documento for claro, bem implementado, bem difundido, bem interiorizado, e reforçado ao longo do tempo.

Palavras chave: Ética, Ética Empresarial, Códigos de Ética, Gestão de Recursos Humanos, Dilemas éticos

Abstract

The main objective of this thesis is to explore the use of Codes of Ethics in organizations by Human Resources managers. We intend to assess the importance of this document in organizations, as well as its weight in decision-making. We chose a qualitative methodology, gathering ten semi-directive interviews with Human Resources managers working in companies with different dimensions and areas of activity. These interviews were subsequently subjected to a content analysis process.

Some of the main results of this research show us that most Human Resources managers see the Code of Ethics as an important and indispensable component in the organization. This being the document which lists and defends the moral values the company wants to uphold, we were also shown that the Code of Ethics is crucial to the dissemination of moral behavioral patterns the company wants to implement. At the same time, it factors undeniably in the majority of Human Resources managers' decision-making processes. However, we were also shown that this only happens if the document has clear content, is well implemented, well publicized, well internalized, and reinforced throughout time.

Keywords: Ethics, Business Ethics, Codes of Ethics, Human Resource Management, Ethical Dilemmas

Capítulo 1 – Introdução

No contexto da nossa sociedade, as questões éticas constituem uma dimensão cada vez mais importante, o que se estende também ao campo empresarial. Os debates em torno da responsabilidade social corporativa sucedem-se, havendo um recurso incessante aos valores humanitários, e às questões da ética nos negócios e nas práticas de gestão. A Ética assume uma importância crescente, tendo deixado de fazer parte apenas do domínio teórico e passando a fazer parte do quotidiano das empresas (Banks & Nohr, 2008), que tendem a responder cada vez mais pelas obrigações e deveres que são seus, face ao meio ambiente e também face aos seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, e público em geral (Mercier, 2003).

Assim, muitas empresas, de forma a formalizar essa Ética, criam um documento escrito, que comporta uma dimensão ética e que contém os ideais, os princípios, os valores e as prescrições da empresa – o Código de Ética. Este documento passa a ser um documento de referência, onde a empresa enuncia os seus valores. Este visa não só reforçar a identidade do grupo, mas também reforçar a identidade da empresa. Desta forma, formaliza-se clarificando os valores através de uma base escrita que pretende sensibilizar os colaboradores, ou recordá-los de evidências que tendem a ser postas de parte perante imperativos económicos. É um documento que pretende guiar e controlar os comportamentos a fim de manter a coesão da empresa, protegendo-se ao mesmo tempo contra comportamentos desonestos e oportunistas (Mercier, 2003). O Código de Ética tem ganho cada vez mais importância nas empresas modernas, tornando-se não só numa necessidade interna, mas também, numa exigência externa por parte de clientes, fornecedores, etc. É, hoje em dia, um documento que existe na maioria das organizações (Schwartz, 2001).

É neste contexto que nos surgem algumas questões pertinentes. A gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir as relações entre grupos de pessoas numa determinada empresa, e este é um processo que levanta, inevitavelmente, questões sobre responsabilidades e direitos das partes envolvidas na relação, e sobre o que constituirá uma gestão de Recursos Humanos marcadamente ética. A pressão pública forçou a maior parte das empresas a estabelecer padrões, sistemas, processos e valores éticos, que se aplicam também aos profissionais de Recursos Humanos (Carter, 2015), que devem basear todas as suas decisões em padrões morais e éticos previamente estabelecidos no seio organizacional.

Perante este cenário, esta investigação tem como principais objetivos explorar a temática da Ética no contexto das empresas, e em especial a sua formalização através dos Códigos de Ética. De igual modo, aprofundar o conhecimento sobre os processos de utilização dos Códigos de Ética nas organizações pelos gestores de Recursos Humanos será um aspeto central desta tese. Pretendemos verificar quais as características e qual a importância do Código de Ética nas empresas de que fazem parte os entrevistados; a relação desses gestores de Recursos Humanos com o Código (se estes conhecem o Código, a sua opinião sobre este documento); os principais dilemas e conflitos dos gestores de Recursos Humanos no exercício das suas funções; as ferramentas a que estes recorrem para resolver esses dilemas e o peso do Código de Ética nas tomadas de decisão e na resolução de dilemas com os quais estes se possam deparar.

Pretendemos ainda aferir se os colaboradores estiveram envolvidos na elaboração ou reformulações ao código; a importância desse documento para a organização, e verificar, sempre que há dilemas, quais são os mecanismos utilizados pelos gestores de RH para os resolver? Recorrem ao Código de Ética? Encontram soluções de carácter mais legal?

Em suma, pretendemos aferir qual a real importância desse documento para os gestores de Recursos Humanos, uma vez que a tendência é que a sua prevalência continue a aumentar nas organizações (Schwartz, 2001).

De forma a respondermos às questões que alicerçam a nossa investigação, optámos por uma metodologia qualitativa, com a realização de entrevistas semidiretivas a dez gestores de Recursos Humanos de empresas de áreas de atuação e dimensões diferentes. Posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo.

Quanto à estrutura, este trabalho divide-se em cinco partes principais. Na primeira parte temos a introdução. Numa segunda parte realizamos uma revisão da literatura sobre os principais conceitos e teorias que regem a nossa investigação. Começamos por falar do conceito de Ética e da sua aplicação ao contexto empresarial; dos Códigos de Ética, seguindo-se a Ética na gestão de Recursos Humanos e os dilemas dos profissionais de Recursos Humanos. Na terceira parte da nossa investigação apresentamos a metodologia utilizada e os objetivos do estudo. Na quarta parte realizámos a análise de conteúdo das entrevistas recolhidas e discussão dos resultados obtidos. No capítulo cinco apresentamos as conclusões do nosso estudo bem como as principais limitações com que nos deparamos durante esta investigação e apresentamos ainda algumas propostas de investigações futuras.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico

2.1. Sobre o conceito de *Ética* e suas abordagens

Para poder apresentar os resultados deste trabalho de investigação, é importante começar por apresentar o quadro conceptual que abraça esta abordagem, e que define as principais linhas de força pelas quais a teorização se regerá. Importa, portanto, perceber em primeiro lugar o conceito de *Ética*, para posteriormente nos debruçarmos sobre essa temática no campo empresarial, a sua formalização – Códigos de *Ética* –, a sua utilização pelos gestores de RH e a sua relação com a resolução de dilemas éticos pelos gestores de RH.

Segundo Mercier (2003) desde o final dos anos 1980 que a questão da *ética* entrou no campo da atualidade. Consta-se, desde então, um recurso incessante à *ética* e a diferentes valores humanitários ou ecológicos no seio organizacional. Esta tendência, segundo o autor, se não escapa aos fenómenos de moda, também não depende apenas do acaso: explica-se pelas necessidades do momento. Surgiu uma maior necessidade *ética* nas sociedades que se estendeu também para o campo empresarial. Mas, não obstante toda a popularização e mediatização que o tema da *Ética* tem adquirido, continua a assistir-se a um certo desconhecimento dos conceitos e das principais bases em que assenta a teoria *ética* (Rego et al, 2007).

Etimologicamente, *ética* é uma palavra que vem do grego *ethos*, que tem duas formas. O primeiro vocábulo *êthos* diz respeito ao modo de ser, ao carácter, à realidade interior de onde provêm os atos humanos. O segundo vocábulo, *éthos*, por seu turno, indica os costumes, os hábitos ou o agir habitual. Atos concretos que indicam e realizam o modo de ser implantado na pessoa (Dias, 2014).

Segundo Sócrates – e agora olhando para este conceito através das suas raízes filosóficas – a *ética* compreende todas as ações que permitem atingir as virtudes, as qualidades pessoais boas em si próprias e determinadas do grau de bondade existente em todas as outras realidades. Por sua vez Platão, vem aprofundar o pensamento ético na sua justificação metafísica. Este acaba por estabelecer, de forma concreta e objetiva, uma norma para o comportamento ético, que tem na sua origem a ação exata, científica, das medidas e proporções para a constituição final dos elementos da alma do homem e, em consequência do seu carácter. Já Aristóteles define os limites do comportamento ético como meio para atingir o bem maior da humanidade, a felicidade. Este propõe então uma série de comportamentos virtuosos que permitirão ao Homem alcançar a

felicidade, desde que exercite a sua alma nesses mesmos comportamentos sempre e até ao fim da sua vida e exclua da sua ação os opostos a essas mesmas virtudes, caminhando assim para o seu próprio aperfeiçoamento (Rego et al, 2007).

Mas o conceito de Ética tem vindo a evoluir desde o século XVI, e tem sofrido transformações na sua interpretação. A análise já não se baseia na premissa “o homem perfeito tem este comportamento”, deixando-se para trás uma ética do ideal e passando-se para uma ética da realidade existente. Parte-se, portanto, para análise do comportamento do Homem e das suas ações que, dependendo das suas características, podem ser boas ou más (Rego et al, 2007). Assim, a Ética pode ser entendida como o estudo filosófico explicativo dos factos morais, os quais são apreciações éticas, preceitos, normas, atitudes, manifestações de consciência (Mercier, 2003), sendo que os objetos da Ética são os atos humanos, não apenas na sua descrição, mas na explicação da sua valorização e comportamento. É o conjunto das regras de conduta partilhadas e típicas de uma determinada sociedade, e estas regras baseiam-se na distinção entre *bom* e *mau* (Dias 2014). Para Rego et al (2007), a Ética consiste nas razões filosóficas que sustentam ou contestam a moralidade estipulada pela sociedade e procura colocar as crenças morais e as práticas sociais sob o manto de um conjunto unificado e coerente de linhas de orientação e conceitos, sendo que os teóricos da ética procuram as justificações para um sistema de crenças e ações, analisando e argumentando com rigor conceitos e princípios como o respeito pela autonomia, os direitos humanos, a justiça distributiva, a verdade, a igualdade de oportunidades.

Existem diversas abordagens éticas, das quais destacamos três principais: as descritivas, que se focam na descrição e na explicação dos factos, das práticas, dos valores e das crenças com teor ético/moral; as abordagens conceptuais, que se preocupam em analisar o significado de conceitos como justiça, direito, obrigação, virtude, responsabilidade, segredo de negócio, confidencialidade, privacidade; e as abordagens prescritivas ou normativas, que formulam, argumentam e defendem determinadas normas. Das teorias normativas/prescritivas fazem parte as teorias utilitaristas, as teorias dos direitos, as teorias da moralidade comum, a ética do cuidar, as teorias da justiça, as teorias feministas e a ética kantiana com o seu imperativo categórico (Rego et al, 2007).

Pode-se afirmar que as teorias da justiça postulam que os gestores devem adotar determinados procedimentos justos, enquanto as teorias utilitaristas defendem que deve ser tomada a decisão que melhores resultados produz; e as teorias dos direitos, por seu

turno, indicam que as empresas devem atuar de forma a satisfazer os direitos humanos. As abordagens normativas/prescritivas, interrogam-se sobre o que se deve fazer, que procedimentos decisórios os gestores devem adotar para serem justos, questionando-se: o que é mais importante, os meios ou os fins? As abordagens normativas/prescritivas preocupam-se em responder a uma questão essencial: quais são os padrões éticos aceitáveis? (Rego et al, 2007).

2.2. A Ética nas empresas e a tomada de decisão ética

Desde a década de 1970, diferentes grupos sociais começaram a exercer uma pressão importante sobre as empresas para que estas oferecessem um leque mais alargado de serviços, não necessariamente ligados aos aspetos económicos, e para que prestassem mais atenção às questões sociais. O envolvimento sociopolítico aguarda mais envolvimento ético da parte das organizações e procura situar-se num contexto mais honesto. Assim, a formalização de uma política ética é uma reação (oportunista ou sincera, consoante os casos) das empresas a certos escândalos mediatizados que *envenenam* a vida pública. O objetivo dessa iniciativa é prevenir, ou gerir globalmente os riscos de conflitos. As empresas procuram evitar novos casos que possam manchar a sua reputação (Mercier, 2003).

A criação de ambientes organizacionais marcados pela ética e pela virtude é um exercício difícil. Num mundo cheio de imagens de ética e de responsabilidade social, a verdadeira ética é a que vem “de dentro” e se pratica, e não a que se publica em relatórios anuais e em eventos mediáticos (Pina e Cunha et al, 2016). As empresas devem, portanto, responder cada vez mais pelas obrigações e deveres que são seus, face ao meio ambiente e face também aos seus colaboradores. Trata-se de uma forma de dominar a sua imagem externa junto dos diferentes *stakeholders* – acionistas, clientes, fornecedores, público em geral. E esse caminho é orientado por três grandes crenças gestionárias: a formalização das regras éticas favorece as relações com acionistas e permite obter e conservar a confiança dos investidores; a formalização contribui para promover o respeito do cliente; e a formalização vai permitir à empresa sublinhar a importância conferida às questões de responsabilidade social, seja relativamente ao meio ambiente, seja relativamente à sua ação social (Mercier, 2003).

A tomada de decisão ética está no coração de qualquer processo de gestão, e desenrola-se por etapas e da seguinte maneira: formulação do problema; análise do problema; identificação das soluções que podem ser tomadas; avaliação destas soluções;

escolha da melhor solução e concretização da solução retida. Numa organização, as decisões que se tomam de forma rápida tornam-se complexas e abarcam quase sempre uma dimensão ética (Mercier 2003).

Um dos fatores que influencia a conduta ética dentro das organizações é a cultura organizacional. Segundo Mercier (2003), o conceito de *Cultura de Empresa* tornou-se muito popular a partir dos anos de 1980. Esta pode ser entendida como “[...] um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos” (Pinha e Cunha et al, 2016:621). É “[...] um modelo de postulados elementares, inventados por um determinado grupo, desenvolvidos com vista a resolver os seus problemas de adaptação externa ou interna, e que foram julgados suficientemente eficazes para serem ensinados a novos membros enquanto procedimento adequado para perceber, pensar e reagir diante dos problemas postos” (Schein 1984 *cit in* Mercier 2003:25). A Cultura organizacional desempenha um papel importante na vida dos membros da empresa. Esta permite transmitir uma certa identidade aos seus membros, cria uma distinção entre uma empresa e as restantes e serve de mecanismo de controlo que permite orientar e moldar as atitudes e os comportamentos dos funcionários. A cultura traduz-se nos membros de uma organização como um forte sentimento de pertença e por uma afirmação da sua identidade relativamente a outras organizações (Mercier, 2003).

Mas como é que a Cultura e a Ética se interligam? Segundo Mercier (2003), o elo entre a ética e a cultura apresenta-se quando a organização atravessa uma crise. Aí, para mudar a cultura da empresa, tem de se falar necessariamente de questões éticas, porque a ética pode estar no coração da cultura da empresa, mas os símbolos, ritos e costumes que constroem essa cultura podem ir contra a ética. Ou seja, a cultura é a maneira de pensar a empresa, refere-se à maneira como as coisas foram feitas, mas não explica o porquê das coisas serem feitas de determinada maneira; já a reflexão ética permite saber por que razão as coisas se fazem.

Da Cultura Organizacional faz parte o Clima Ético de uma organização. Este é uma entidade complexa e uma parte da cultura global da empresa. É uma manifestação da cultura organizacional e está fortemente enraizado no sistema de valores da empresa e assenta nas perceções que os membros têm das normas organizacionais (dos procedimentos e das práticas) relativas ao comportamento ético. Uma cultura que privilegia normas éticas acaba por encorajar os membros da organização a adotarem

comportamentos em conformidade com essa ética. O clima ético é a percepção partilhada de um comportamento visto como justo. Enquanto a cultura organizacional está associada aos níveis mais profundos de crenças, suposições e valores, o clima é mais facilmente observável. Este influencia atitudes e comportamentos, dita as condutas apropriadas e fornece informações relativamente à organização e afeta a maneira de abordar os problemas éticos dentro da empresa. É o clima ético que reina dentro de uma determinada organização que vai determinar a maneira como os indivíduos pensam e resolvem os seus dilemas éticos. O comportamento ético é afetado pelo clima que reina na empresa e a influencia do clima sobre as decisões depende de dois fatores: do seu conteúdo (normas que se ligam ao comportamento ético e os comportamentos que são aceitáveis ou não); e da sua força (do grau de controlo que exerce sobre o comportamento). Nas empresas em que o clima é forte, as normas que deixam claro qual é o comportamento ético aceitável são claras e não deixam espaço para dúvidas (Mercier, 2003).

O acréscimo de atenção manifestado diante dos comportamentos não éticos nas organizações levou ao desenvolvimento de vários modelos de comportamento ético que incluem ao mesmo tempo variáveis pessoais (teoria de desenvolvimento moral de Kohlberg¹) e situacionais (como sistemas de recompensas e sanções, as regras e os códigos), sendo que o papel dos fatores situacionais é fundamental na medida em que os gestores têm mais controlo sobre o meio de trabalho do que sobre os valores ou o desenvolvimento moral dos indivíduos (Mercier, 2003). O modelo de Kohlberg mostra a aptidão progressiva dos indivíduos para se dissociarem mentalmente de um ponto de vista egocêntrico para adotar o ponto de vista de um outro. O desenvolvimento moral passa por três níveis: o pré-convencional, o convencional e o pós-convencional. Cada desses níveis está dividido em dois estádios. Importa ressaltar que nem todos os indivíduos passam por todos os estádios e nem todos chegam ao último nível de desenvolvimento (Mercier, 2003).

Por seu turno, Trevino (1986) desenvolveu um modelo² que indica que as percepções do bom e do mau dos indivíduos não são os únicos fatores que são determinantes nas suas decisões. Na verdade, as crenças dos indivíduos vão interagir com as suas características individuais que por sua vez interagem com a cultura da organização. O modelo de Trevino baseia-se na ideia de que uma parte integrante da

¹ Para o esquema do modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg, consultar Anexo 3.

² Para o esquema do modelo de Trevino, consultar Anexo 4.

tomada de decisão ética é a interação do estágio de desenvolvimento moral dos indivíduos (entre outros fatores) com a cultura organizacional (Reidenbach & Robin, 1991).

Assim como os indivíduos podem ser classificados em estágios de desenvolvimento moral, também podem as organizações. Em outras palavras, as organizações podem ser classificadas de acordo com o seu estado de desenvolvimento moral. Essa tipologia é útil para que se possa ter um melhor entendimento das dinâmicas que contribuem para as decisões éticas nas organizações. O desenvolvimento moral de uma organização é também ele determinado pela cultura da organização e por seu turno, ajuda também a definir essa cultura. Esse desenvolvimento moral pode ser classificado de acordo com o grau em que as responsabilidades sociais da organização são reconhecidas e se fundem com os objetivos econômicos (Reidenbach & Robin, 1991).

O modelo do desenvolvimento moral das organizações³, inspirado no modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg, é um modelo conceptual construído através do estudo de um grande número de casos de organizações e das suas ações em resposta a um número diversificado de situações. Este modelo é composto por cinco estágios. No primeiro estágio, o Amoral, a atitude das organizações é um ganho a todo o custo. É uma cultura que não tem preocupações éticas. A produtividade e o lucro são os valores dominantes. No segundo estágio, Organizações Legalistas, a preocupação das organizações é seguir a lei: obedecem à lei, códigos e regulamentos. No terceiro estágio, o das Organizações Responsivas, as organizações começam a desenvolver culturas que envolvem valores e surge um balanço entre o lucro e o fazer as coisas bem. Aqui os Códigos de Ética têm uma grande importância, e o foco começa a revelar uma orientação social. Por sua vez, o quarto estágio é o das Organizações Éticas Emergentes: neste estágio a gestão procura ativamente um maior balanço entre o lucro e a ética. Há um esforço maior em gerir a cultura da empresa de forma a produzir um clima ético desejável, um reconhecimento do contrato social entre negócios e a sociedade. A gestão está mais comprometida com o comportamento ético. Por último, o quinto estágio é o das Organizações Éticas: neste estágio de desenvolvimento existe uma maior aceitação por parte da organização de um conjunto de valores éticos que permeiam a cultura organizacional e que vão guiar o dia a dia das ações individuais. As decisões são

³ Para o esquema do modelo do desenvolvimento moral das organizações, consulte o Anexo 5.

baseadas na justiça, existe um balanço entre lucro e ética. Segundo os autores, ainda não há exemplos de organizações que tenham atingido este estágio de desenvolvimento (Reidenbach & Robin, 1991).

A conduta ética parece estar mais presente em organizações em que os líderes e as normas encorajam e sustentam a conduta ética, e onde a conduta ética é repensada e não é punida, sendo que é importante que as chefias criem e favoreçam uma cultura de empresa que exija e encoraje uma tomada de decisão ética. Se as chefias não tiverem uma conduta ética isto pode contribuir para a adoção de comportamentos não éticos por parte dos colaboradores. O clima ético fixa-se no vértice da organização e a exemplaridade é fundamental (Mercier 2003).

2.3. Os Códigos de Ética

Muitas empresas, de forma a formalizar a ética, criam um documento ético que visa não só reforçar a identidade do grupo, mas também reforçar a identidade da empresa. Desta forma, formaliza-se clarificando os valores através de uma base escrita que sensibiliza os colaboradores, ou recordando-os de evidências que tendem a ser postas de parte perante imperativos económicos. É um documento que permite guiar e controlar os comportamentos, a fim de manter a coesão da empresa que, desta forma, se pode proteger contra comportamentos desonestos e oportunistas. O melhor modo de formalizar a ética dentro das organizações será, então, através da criação de um Código de Ética, o documento escrito que contém todos os ideais, princípios, valores e prescrições da empresa, passando este a ser um documento de referência na organização (Mercier, 2003).

Segundo Wiley (2000), os Códigos de Ética podem ser vistos como potenciais ferramentas que influenciam o comportamento dos profissionais dentro das organizações, apesar de não serem, no entanto, os únicos no que se refere a influenciar o comportamento relativamente à resolução de dilemas éticos. Para Schwartz (2002), por sua vez, os Códigos de Ética existem, hoje em dia, na maior parte das organizações, e são, muitas vezes, uma necessidade não só interna – para adequar e balizar comportamentos – mas também uma exigência externa. Esses códigos são medidas formais, ainda que não legais, que as empresas criam para se autorregularem, e servem para que estas se possam precaver relativamente a más condutas por parte dos seus colaboradores. Esses esforços são chamados de programas éticos e uma dessas medidas é a existência do Código de Ética. Segundo o autor, a prevalência de códigos deve

continuar a aumentar na medida em que governos, associações industriais, associações profissionais e grupos de interesses começam cada vez mais a exigir a existência de Códigos de Ética nas empresas (Schwartz, 2001). O autor indica ainda que os Códigos de Ética não devem ser confundidos com Códigos de Conduta⁴ afirmando que existe um enviesamento relativamente ao que é na verdade um Código de Ética, o seu conteúdo e para que serve.

Assim, um Código de Ética é um documento escrito e formal onde constam os padrões morais que ajudam a guiar os funcionários e o comportamento empresarial. Normalmente, os Códigos de Ética, apesar de muitas vezes terem uma natureza legalista, discutem o comportamento que vai além das questões legais, ou seja, contêm linhas normativas orientadoras do comportamento (Schwartz, 2001). São um veículo importante para estabelecer os princípios éticos dentro de uma organização, e permitem posicionar a empresa no quadro da sua política geral. Estes princípios vão ocupar o terreno que existe entre a lei e os valores interiorizados na sociedade, e são alguns dos poucos instrumentos concretos que as empresas podem utilizar para mostrar a sua vinculação a certos valores e regras morais, e para integrar a questão ética na gestão (Berenbeim, 1992). Por outras palavras, o Código de Ética formaliza as regras e os deveres que regem a atividade da empresa e enuncia os valores filosóficos da organização (Rego et al, 2007).

Quanto ao processo de formalização da ética, Mercier (2003), indica que este tem duas fases: a fase da elaboração da ética e a fase da difusão da ética. A primeira normalmente envolve a constituição de um grupo de trabalho de onde, prioritariamente deve constar o departamento de RH e o departamento jurídico. Assim, as secções do documento que abordam os direitos dos funcionários e a sua conduta são deixados a cargo dos responsáveis de pessoal. O grupo de trabalho reúne informação sobre a história da organização, os princípios e os valores éticos da empresa que foram consolidados ao longo dos anos, sobre conflitos éticos com os quais se tenham confrontado, e sobre a maneira como resolveu esses conflitos. As tarefas desse grupo de trabalho, segundo o autor, dependem muitas vezes da vontade da Direção, que pode decidir que o grupo de trabalho redigirá o documento a partir de objetivos já estabelecidos, ou pode deixar que o grupo seja autónomo e defina ele mesmo os

⁴ O Código de conduta é um documento que contempla as linhas de orientação práticas, ou seja, tende a designar as condutas e as práticas relacionadas com resultados e com virtudes, como a pontualidade e o rigor. Para uma definição mais completa, consultar Rego *et al*, 2007.

objetivos do documento que melhor se vão enquadrar na cultura organizacional. A participação dos funcionários nesse processo de formalização tende a ser baixa, e as diretrizes a serem seguidas tendem a vir da direção, de cima para baixo.

Mercier (2003) afirma ainda que o ato de se formalizar a ética da empresa não é simples, na medida em que existe uma grande variedade de valores pessoais, maneiras diferentes de os organizar em sistemas de valores e interpretações diversas desses valores. Assim, é comum os responsáveis pela formalização recorrerem a modelos e práticas existentes em empresas reconhecidas a fim de se inspirarem para as suas próprias práticas e reflexão ética.

Na segunda fase, a da difusão da ética, o departamento de RH desempenha o papel principal na operacionalização do documento ético, sendo que esse documento é depois difundido a todos os empregados. A difusão é acompanhada muitas vezes de um processo de sensibilização (com seminários, formações, reuniões de informação) de forma a ajudar os colaboradores a compreender e a aplicar os princípios descritos no documento. As empresas distribuem esse documento a cada funcionário novo, e aos funcionários já existentes, deixando disponível para consulta em plataformas da empresa. São muitas as maneiras de difundir e dar a conhecer esse documento, sendo cabe à empresa decidir a melhor maneira de forma a obter a adesão do pessoal. Este processo de formalização é supervisionado pela direção geral que intervém fortemente na fase de elaboração e é o departamento de RH que tem a seu cargo a difusão da política ética formal da organização (Mercier, 2003).

Depois do Código de Ética ser criado, existem fatores que vão influenciar a sua eficácia, que englobam três componentes: os funcionários e gestores atuam de um modo que é considerado pela empresa como legal e / ou ético; não há desobediências ao código; e o comportamento de obediência às regras presentes no código deve-se, pelo menos parcialmente, à existência desse Código. Por outro lado, um Código ineficaz é o que fracassa na prevenção do comportamento ilegal ou antiético. Assim, são vários os aspetos do conteúdo dos Códigos que influenciam a sua eficácia: o código escrito em tom negativo; a legibilidade; a sua relevância; o apoio da gestão de topo; formação apropriada; reforço do código ao longo do tempo; atuação diária de acordo com os princípios do Código; obrigatoriedade de comunicar violações; existência de uma linha telefónica anónima; publicitação das violações; cumprimento; normas e regras justas e aceitáveis; envolvimento dos colaboradores na elaboração do Código e assinatura deste pelos membros organizacionais (Schwartz, 2004).

Schwartz (2001) afirma ainda que a existência de Códigos de Ética, apesar de não serem o único meio necessário para promover o comportamento ético dentro das organizações, pode ser um primeiro passo no sentido de encorajar o comportamento ético e legal. Outra questão que nos traz o autor relativamente a este debate em torno dos Códigos de Ética diz respeito às razões subjacentes à sua criação e existência nas organizações. Schwartz (2002) indica que todos os Códigos de Ética criados nas organizações devem ser eticamente avaliados, e para que estes sejam considerados documentos éticos, criados pelas razões certas, devem possuir certas especificações. Devem ser coerentes com os princípios éticos gerais e com o que dita a consciência; os funcionários devem participar no seu desenvolvimento e devem também ser autênticos. Assim, e para que os Códigos de Ética sejam considerados éticos estes devem ser avaliados nos seguintes pontos: se contêm os seis padrões morais universais; as obrigações para com os *stakeholders*; devem ser consistentes com os padrões morais; devem ser suficientemente racionais; devem ser de fácil compreensão; devem ser acessíveis e ter explicitadas de forma clara e evidente as implicações das ações dos funcionários.

O autor afirma que é importante na criação do código que as empresas envolvam os colaboradores e os restantes *stakeholders*, *shareholders*, clientes, etc., mas indica também que mesmo que as empresas criem os seus Códigos de Ética de acordo com os pressupostos anteriores, isto não quer dizer que estas sejam organizações necessariamente éticas. As verdadeiras empresas éticas surgem quando o Código é absorvido em toda a sua essência (com as suas políticas, práticas, sistemas, processos, programas, estruturas, objetivos); todos esses pontos devem refletir o Código de Ética da empresa que é suportado pelos padrões morais universais.⁵ O autor sublinha ainda que ir de encontro aos *guidelines* dos Códigos de Ética para Códigos de Ética empresariais não implica nem assegura que os agentes empresariais irão agir de forma ética.

2.4. A Ética na gestão de Recursos Humanos

A GRH surge nos finais do século XIX e começa a afirmar-se como uma atividade essencial para sustentar processos de dominação e de reprodução de relações

⁵ Segundo Rego *et al*, exemplos de padrões morais universais serão: honradez/fidedignidade, honestidade, integridade, confiança, lealdade; respeito, responsabilidade, justiça, zelo/diligência, cidadania (2007:278)

de poder (Almeida, 2004). Esta tem as suas origens na tentativa de conseguir na primeira vez na história, assegurar a quantidade, a qualidade e a uniformidade do trabalho. Com as transformações em curso nas sociedades contemporâneas (como a globalização, o aumento da competitividade, as mudanças tecnológicas e o envelhecimento da população), surge a necessidade da GRH cortar com o seu passado autocrático e burocratizado, de começar a refletir eticamente sobre si mesma, para não correr o risco de continuar a ser um instrumento de legitimação, difusão, de reforço e de sustentação dos interesses particulares e de discursos dominantes (Almeida, 2011).

Neste novo contexto em que a GRH atua, surge uma nova problemática: a dos princípios éticos que orientam as políticas e as práticas de GRH. No contexto da nossa sociedade, a crescente importância da responsabilidade social corporativa, associada a uma onda de escândalos empresariais, levou a que houvesse cada vez mais um maior interesse e maior atenção ao conceito de ética nos negócios e na prática da gestão (Ekuma & Akobo, 2015), o que inclui a GRH. Esta é, portanto, uma função que tem como objetivo gerir as relações entre grupos de pessoas numa determinada empresa, e inevitavelmente, este processo levanta questões sobre quais são as responsabilidades e direitos das partes envolvidas na relação, e sobre o que constitui uma gestão de RH ética, sendo que a conduta ética na GRH não é, hoje em dia, uma questão de escolha. A pressão pública forçou a maior parte das empresas a estabelecer padrões, sistemas, processos e valores éticos, que se aplicam também aos profissionais de RH (Carter, 2015). Segundo Rose (2008) todas as práticas de RH têm uma base ética. A GRH lida com as consequências práticas do comportamento humano.

2.5. Dilemas dos profissionais de Recursos Humanos

Dilemas normalmente são momentos caracterizados pela necessidade de optar por uma determinada alternativa por entre outras (onde haverá tanto resultados desejáveis como indesejáveis), sendo imprescindível a reflexão de cada situação em específico. Para os dilemas éticos não há resposta pronta, conduta preestabelecida ou valores pré-determinados (Silva & Fernandes, 2006).

Gerir pessoas no meio empresarial nos tempos que correm implica frequentemente lidar com os mais variados tipos de dilemas éticos. Muitos destes têm tanto de crítico como de único, e os profissionais de RH têm de lidar com esses aspetos da melhor forma. O aumento da competitividade e da pressão nos tempos modernos faz com que os profissionais tomem e executem um grande número de decisões que acabam

por ter implicações éticas, o que muitas vezes resulta em dilemas. Além dos problemas mais tradicionais que os profissionais enfrentam (como questões relacionadas com a confidencialidade, tratamento justo, honestidade), estes têm também de lidar com outras questões que têm vindo a ganhar renovada importância nas últimas décadas (como saúde e segurança, assédio, benefícios e remunerações, *downsizing*, promoções, situações de abuso/intimidação, distribuição de tarefas, favoritismo nos recrutamentos, abuso de contas de *email*, etc.). A necessidade de garantir que os colaboradores aumentem a sua produtividade não pode ficar, contudo, em momento algum comprometida. É da responsabilidade do profissional de RH assegurar o bem-estar dos colaboradores e ao mesmo tempo não comprometer a constante necessidade de aumentar a eficácia e a produtividade na organização. De forma a conseguir esse equilíbrio, os profissionais de RH estão muitas vezes sujeitos a vários tipos de pressões, são forçados a tomar decisões difíceis, e têm de lidar com diversos desafios éticos que, muitas vezes, resultam em dilemas. (Ekuma & Akobo, 2015).

Ekuma & Akobo indicam ainda que os profissionais de RH têm também de lidar frequentemente com a dualidade de, por um lado, pertencer a uma organização e ter de cumprir os seus objetivos estratégicos, e por outro ter de trabalhar e gerir pessoas (2015). As suas lealdades profissionais podem colocá-los diretamente em conflito com os objetivos organizacionais, sendo que não é invulgar que os valores e expectativas dos profissionais de RH sejam, muitas vezes, contrários aos da organização. Assim, e em todos os processos relacionados com a gestão de pessoas, os profissionais de RH são confrontados com situações que podem gerar dilemas éticos.

Capítulo 3 – Metodologias

3.1. *A metodologia qualitativa*

Para esta investigação optou-se por uma abordagem de cariz qualitativo, com a realização de entrevistas semidiretivas. Esta abordagem pareceu-nos ser a mais adequada, na medida em que nos permitiu não só uma maior aproximação do nosso objeto de estudo, mas também a observação de atitudes, gestos e comportamentos que tornaram possível realizarmos uma leitura mais atenta das respostas obtidas. De igual modo, conseguimos também de alguma forma aceder às representações, analisar o sentido que os atores atribuem às suas práticas, aos seus valores, sentimentos e experiências (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

Entendemos que o facto de empregarmos este tipo de metodologia qualitativa nos permitiu uma melhor aproximação e compreensão do nosso objeto de estudo – os gestores de RH, os seus dilemas, a sua relação e a sua visão do Código de Ética – das suas motivações, sentimentos e pensamentos (Spencer, 1993), o que nos possibilitou aceder de forma relativamente mais aprofundada às suas perceções sobre a temática em causa. Neste tipo de metodologia importa mais o significado dos fenómenos do que a frequência com que estes acontecem (Deslauries 1997, *cit in* Guerra, 2006), o sentido que os atores atribuem às ações e a sua visão sobre o tema em questão (Touraine 1984, *cit in* Guerra, 2006).

3.2. *As entrevistas semidiretivas*

O método selecionado para a recolha de informação foram, então, as entrevistas semidiretivas. A escolha deste método como o mais adequado para a nossa investigação recai, como referimos atrás, sobre o facto de este permitir um maior acesso a sentimentos, intenções e pensamentos, em especial quando comparado com métodos de recolha quantitativa mais clássicos, como os inquéritos, por exemplo. Através da recolha de entrevistas semidiretivas, conseguimos criar uma interação mais aprofundada entre o entrevistador e o entrevistado, o que, por sua vez, permite um melhor acesso à informação. Isto acontece porque se cria uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. A abertura da maior parte das questões e a semidireção da entrevista (por oposição a entrevistas completamente dirigidas) implicam a possibilidade de desvio do guião principal, dando muitas vezes voz a interações e respostas da parte do entrevistado que de outro modo não seriam possíveis. Este método

de recolha da informação permite também correções, esclarecimentos e adaptações, que o tornam num método bastante eficaz para a obtenção das informações desejadas (Lüdke & André, 1986). Como vêm há várias décadas demonstrando várias ciências sociais com o método de pesquisa etnográfico, a quantidade e a qualidade dos resultados obtidos em determinada investigação qualitativa estão diretamente correlacionados com o nível de proximidade (leia-se “entendimento”, “confiança” ou “abertura”) que se consegue criar entre o investigador e o objeto de estudo (daí serem utilizados métodos de investigação como a observação direta e participante em trabalhos de terreno longos, por exemplo). Assim, a seleção das entrevistas semidiretivas como método de recolha nesta investigação pretende, em grande medida, tentar anular parte da distância e da unidirecionalidade de um inquérito comum ou de uma entrevista dirigida.

A realização de entrevistas semidiretivas requer alguns cuidados que o entrevistador deve ter de forma a não comprometer a recolha da informação. A hora e o local da recolha das entrevistas foram previamente marcados de acordo com a conveniência dos entrevistados; foram fornecidas ainda todas as informações sobre a duração da entrevista e sobre a temática; e foi também garantido o anonimato dos dados recolhidos sobre os informantes. Para maior facilidade no tratamento dos dados, e especialmente para se poder obter um registo o mais fidedigno possível da entrevista, obtivemos também permissão para a gravação das mesmas.

Tentámos ao longo de todas as entrevistas recolhidas conduzir o fluxo de informação, demonstrar interesse e ouvir atentamente os nossos entrevistados, deixando margem para que eles se pudessem expressar livremente (Triviños, 1987), evitando expressões faciais ou gestos que pudessem comprometer a entrevista ou demonstrar algum tipo de juízo de valor. Em todas as entrevistas recolhidas tivemos ainda o cuidado de prestar atenção a todas as questões não-verbais que nos demonstravam os nossos entrevistados, desde gestos, expressões, hesitações, de forma a compreendermos melhor as respostas obtidas e a validar efetivamente as informações recolhidas (Lüdke & André, 1986).

Para a realização e recolha das entrevistas foi construído previamente um guião⁶ que foi testado e discutido até chegarmos à versão final que foi posteriormente aplicada. A recolha das entrevistas foi feita através da gravação direta – com a autorização dos entrevistados – e estas entrevistas foram posteriormente transcritas, de forma fidedigna

⁶ Para o Guião-base para as entrevistas, consulte o Anexo 1.

e sujeitas a análise de conteúdo de onde extraímos a informação necessária para dar seguimento à nossa investigação.

Os indivíduos foram selecionados para as entrevistas através de uma amostra não probabilística intencional. Partiu de nós a iniciativa de contacto com esses indivíduos, e escolhemos especificamente entrevistar dez gestores de RH de empresas do distrito de Lisboa, de diferentes ramos de atuação e com dimensões diferentes. O objetivo de ter entrevistados de empresas com dimensões diferentes e de diferentes ramos de atuação era ter um maior grau de comparabilidade relativamente às respostas obtidas sobre a utilização dos Códigos de Ética, dilemas e respetiva resolução desses dilemas em empresas com dimensões diferentes e áreas de atuação também diferentes.

Os nossos entrevistados foram questionados sobre o seu percurso académico e profissional e sobre as suas perceções sobre o Código de Ética, sobre a utilidade desse documento na organização, os dilemas que mais enfrentam na profissão e os mecanismos que recorrem para lidar/resolver esses dilemas.

Depois da recolha das entrevistas recorreremos à técnica de análise de conteúdo para fazermos o tratamento dos dados. Para esta investigação, e seguindo as fases de análise de conteúdo sugeridas por Bardin (2011), iniciámos o processo da análise de conteúdo pela transcrição das entrevistas, transcrevendo de forma fidedigna as palavras dos nossos entrevistados; posteriormente realizamos então a leitura dos textos transcritos, seguida da identificação de pontos de contacto entre as entrevistas, agrupando-as nas seguintes dimensões: formação académica e percurso profissional, organização e Código de Ética, utilização dos Códigos de Ética pelos gestores de RH, dilemas éticos dos gestores de RH e resolução desses dilemas. Posteriormente realizámos a análise e interpretação dos dados, extraindo a informação através da inferência. Sabíamos à partida, que por se tratar de uma temática delicada, as respostas obtidas tinham de ser analisadas de forma cuidada.

Capítulo 4 – Análise de conteúdo e discussão dos resultados

Foram selecionados para a realização deste trabalho de investigação dez gestores de RH de empresas com dimensões e áreas de atuação diferentes. Sete dos entrevistados são do sexo feminino (E1, E2, E4, E7, E8, E9, E10) e três do sexo masculino (E3, E5 e E6). A idade dos nossos entrevistados varia entre os 33 anos (E3) e os 63 anos (E8).

Os graus acadêmicos dos nossos entrevistados variam entre a licenciatura apenas, com formações posteriores em contexto laboral (E9 e E10) sendo que os restantes realizaram pós-graduações (E1, E2, E3, E4, E5, E8). Relativamente à área de formação, estas são muito diversificadas. Alguns, apesar de trabalharem hoje em dia na área dos RH, fizeram formações iniciais em áreas diferentes como em sociologia (E2), gestão de empresas (E3 e E7), psicologia clínica (E5) e direito (E4). Quatro dos entrevistados fizeram a licenciatura em GRH (E6, E8, E9 e E10) e um em psicologia social e das empresas (E1). Cinco dos entrevistados realizaram pós-graduações em GRH (E1, E2, E3, E4, E7), um em Psicologia social e das organizações (E5) e um complementou a sua licenciatura em GRH com pós-graduação em desenvolvimento pessoal e profissional (E6). Apenas um dos entrevistados possui também o grau de mestre em GRH (E7) e dois dos entrevistados têm um MBA em GRH (E1) e um MBA *executive* (E6).

Relativamente ao percurso profissional dos nossos entrevistados, estes são também bastante diversificados. Apenas três iniciaram as suas carreiras na área de RH, tendo entrado nas empresas como estagiários (E1, E3, E4). Dois dos entrevistados encontram-se na mesma empresa onde iniciaram e desenvolveram as suas carreiras até ocuparem o cargo que desempenham hoje em dia (E2, E3), e temos ainda um percurso ligado à mesma empresa há mais de 25 anos. Apesar de não ser a sua primeira experiência profissional, é certamente a mais longa, a carreira de uma vida, tendo mesmo chegado a afirmar que já faz parte da estrutura da empresa: *Estou há trinta anos na empresa, já tenho um grande historial (...) portanto já faço parte da estrutura* (E8).

Os restantes entrevistados tiveram todas experiências diversificadas, em diferentes empresas, áreas e também em diferentes áreas da GRH antes de ocuparem os cargos que têm hoje (E1, E4, E5, E6, E7, E9, E10), tendo passado por empresas do ramo das telecomunicações (E1), consultoria (E7), indústria automóvel (E4), psicologia clínica e docência (E5), administração (E6), e até limpezas industriais (E9). Três dos entrevistados tiveram ainda experiências profissionais longas em países africanos (E1,

E5, E6), o que afirmam ter sido uma experiência que exigiu uma grande capacidade de adaptação, que se revelou um desafio, mas que foi também bastante enriquecedora: *Trabalhei como consultora de RH em Angola durante um ano, como assessora do diretor de RH (...) foi uma experiência muito enriquecedora (...) aprendi muito* (E1); *Trabalhei como consultor independente, realizei vários trabalhos nos PALOP* (E5).

4.1. Cargos e funções que os entrevistados desempenham

No que concerne aos cargos e às funções que os nossos entrevistados desempenham nas empresas das quais fazem parte, seis dos entrevistados (E1, E4, E5, E6, E7, E8) intitularam-se diretores de RH, ocupam a posição máxima nessa área dentro da organização, respondendo apenas à administração. Os restantes entrevistados (E2, E3, E9, E10), intitularam-se gestores/responsáveis de RH, tendo que responder ao (a) diretor (a) de RH. Quanto às funções que desempenham dentro da organização, estas vão desde a realização de todas as tarefas inerentes à gestão de pessoas – as responsabilidades e tarefas abrangem todas as áreas core da GRH – até ter a seu cargo alguma área específica de RH, como podemos verificar na tabela 1 em baixo.

Tabela I- Cargo e funções que os entrevistados desempenham nas empresas

Entrevistados	Cargo e funções que desempenham nas empresas
E1	Diretor de RH- desempenha todas as funções relacionadas com a GRH
E2	Gestor/responsável de RH- desempenha todas as funções exceto a formação
E3	Gestor/responsável de RH- desempenha todas as funções relacionadas com a GRH
E4	Diretor de RH- responsável pelo departamento de desenvolvimento organizacional
E5	Diretor de RH- desempenha todas as funções relacionadas com a GRH
E6	Diretor de RH- desempenha todas as funções relacionadas com a GRH
E7	Diretor de RH- responsável pela área de desenvolvimento
E8	Diretor de RH- responsável pelos serviços organizacionais, pela qualidade e responsabilidade social
E9	Gestor/responsáveis de RH- desempenha todas as funções relacionadas com a GRH
E10	Gestor/responsável de RH- responsável pelo desenvolvimento de RH e pela parte administrativa

Fonte: entrevistas semidiretivas

4.2. Caracterização das empresas

O objetivo deste ponto é descrever o sector de atividade de cada empresa das quais os entrevistados fazem parte, a sua dimensão bem como o tipo de empresa. Com isto pretendemos verificar se as características empresariais terão de facto algum tipo de

influência no que concerne à existência e utilização dos Códigos de Ética por parte dos gestores de RH. Assim, e de forma a facilitar a leitura e análise dos dados, compactamos a informação na tabela 2. Aí podemos ver descritos o sector de atuação das empresas, o tipo de empresa – se é uma empresa nacional ou multinacional – e também o número aproximado de funcionários.

Tabela II- Caracterização das empresas por sector de atividade, tipo de empresa e dimensão

Entrevistados	Sector de atuação da empresa	Tipo de empresa	Nº de funcionários
E1	Funerário	Nacional	300
E2	Mediação financeira	Nacional	130
E3	Imobiliário	Multinacional	+80
E4	Indústria química	Multinacional	+1400
E5	Indústria, comércio	Multinacional	+500
E6	Correio expresso	Multinacional	+510
E7	Saúde	Nacional	+700
E8	RH	Multinacional	4000
E9	Seguros	Nacional	150
E10	Viagens e lazer	Multinacional	1500

Fonte: entrevistas semidiretivas

Os entrevistados trabalham em empresas com sectores de atuação e dimensão diversificados, sendo a dimensão das empresas igualmente bastante diferente. A empresa com menor dimensão tem cerca de 80 colaboradores (E3), seguindo-se a que contém 130 colaboradores (E2). Essas são também as únicas empresas cujos colaboradores se encontram todos na mesma unidade empresarial. Sendo que as restantes tinham os seus colaboradores espalhados por diferentes filiais. Já a empresa com maior dimensão tem cerca de 4000 colaboradores (E8).

4.3. Existência e utilização dos Códigos de Ética

Como podemos verificar em seguida na tabela 3, do nosso universo de dez entrevistados, apenas três empresas não têm Código de Ética. Verificamos também que a dimensão das empresas em nada influencia aqui a existência de um Código de Ética. Temos uma empresa com cerca de 80 colaboradores – sendo essa uma das empresas com menor dimensão (E3) – que tem Código de Ética, e temos depois empresas com mais de 500 colaboradores que não têm Código de Ética (E4, E5).

Tabela III- Existência do Código de Ética na organização

Entrevistado	Dimensão da empresa	Existência do Código de Ética
E1	300 colaboradores	Sim
E2	130 colaboradores	Não
E3	+80 colaboradores	Sim
E4	+1400 colaboradores	Não
E5	+500 colaboradores	Não
E6	+510 colaboradores	Sim
E7	+700 colaboradores	Sim
E8	4000 colaboradores	Sim
E9	150 colaboradores	Sim
E10	1500 colaboradores	Sim

Fonte: entrevistas semidiretivas

4.4. Importância do Código de Ética na organização

Relativamente à importância do Código de Ética para a organização, a maior parte dos entrevistados afirmou que entendiam esse documento como importante para qualquer empresa, (E1, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10). Para estes gestores de RH, a importância desse documento liga-se com a necessidade de orientar o comportamento dos colaboradores em termos de condutas éticas: *(...) é um documento que uniformiza os comportamentos, uma base escrita de tudo o que é esperado de todos os colaboradores, de cima para baixo em termos de comportamento ético* (E1), e permite que os clientes e fornecedores conheçam os princípios, e valores fundamentais da empresa. Indicam ainda que a existência desse documento, apesar de não ser um documento legal, é uma garantia relativamente à aplicação de sanções face ao incumprimento de algum ponto que conste do Código, sanções essas que podem chegar ao despedimento por justa causa de algum colaborador: *o Código de Ética é importante (...) porque no fundo, se depois não cumprirem poderão ter penalizações que podem ir até ao despedimento* (E3), e a sua existência na organização está relacionada não só com necessidades internas, mas também se deve a exigências externas. Cada vez mais, clientes, fornecedores, exigem que as organizações tenham um Código de Ética, que lhes permita saber os padrões éticos pelos quais se rege a empresa: *(...) Hoje em dia é um documento considerado importante devido às exigências externas* (E10).

Apenas dois dos entrevistados referiram que não consideram o Código de Ética um documento importante para a organização (E2, E4). Além das empresas das quais fazem parte não terem Código de Ética, também eles enquanto gestores de RH consideram que existem outras maneiras para promover a conduta ética dentro de uma organização, e que os comportamentos mais ou menos éticos não dependem de todo da

existência desse documento formal, mas antes de outros fatores como a Cultura organizacional da empresa. Para esses entrevistados, a Cultura da empresa desempenha um papel fundamental, e permite orientar e moldar atitudes. Afirmam que a Cultura da empresa já privilegia comportamentos e normas éticas, o que acaba por encorajar os membros da organização a comportarem-se em conformidade com essa ética, não havendo por isso a necessidade de haver um documento formal que explicita os valores e as normas éticas da organização: *Não acho que seja um documento indispensável. A cultura organizacional já está aqui tão enraizada, aquilo que é esperado dos colaboradores em termos de comportamento ético (...) está tão enraizado que não há necessidade de ter esse documento para saber quem falhou o quê e em que ponto* (E2); *Nós aqui não sentimos essa necessidade de ter um Código de Ética, isto é, de formalizar e resumir todas as várias atividades que temos de responsabilidade social para com os nossos colaboradores num documento (...) já faz parte da nossa cultura organizacional todas estas questões* (E4).

4.5. Objetivo da criação do Código de Ética

Quanto ao objetivo das empresas quando elaboram um Código de Ética, os nossos entrevistados indicam que se prende com a necessidade de haver um documento escrito que defina a empresa, explicita a sua visão, a missão e os seus valores, aquilo que a define enquanto empresa, aquilo com que os clientes podem contar, a forma como trabalha, com quem trabalha e também com quem e como não trabalha: *o código foi criado justamente porque nós quisemos balizar alguns comportamentos dos nossos clientes (...) existindo um Código, os clientes estavam implicitamente a aceitar as nossas regras* (E8); *o objetivo principal foi deixar claro aos nossos colaboradores e também clientes aquilo que se pode esperar de nós enquanto empresa em termos de comportamentos éticos* (E3), sendo que os objetivos que referem como principais para a elaboração e existência de um Código de Ética nas empresas e que é comum a todos os entrevistados que consideram esse documento importante, é o facto de este poder uniformizar/balizar comportamentos: *o Código de Ética serve para uniformizar comportamentos mostrando quem é a empresa em termos de valores pelos quais se rege* (E9); *o comportamento dos colaboradores fica mais uniformizado* (E3); *para garantir que todos cumprem as mesmas práticas éticas dentro do grupo. Serve para alinhar comportamentos* (E7) e mostrar quem é a empresa e que valores norteiam o seu

comportamento, deixando claro os valores morais que a empresa defende e como cada um dos colaboradores, clientes e fornecedores deve agir em termos de conduta ética.

4.6. Participação dos colaboradores na elaboração do Código de Ética

Relativamente à participação dos colaboradores na elaboração/ reformulações do Código de Ética, apenas um dos entrevistados afirmou que os colaboradores, e até clientes estiveram envolvidos na criação/reformulação do Código de Ética da empresa: *Sim. estiveram envolvidos, estivemos envolvidos. Aliás (...) uma vez um cliente veio auditar-nos e ao ler o código referiu que faltava um ponto e aí foi acrescentado (...) portanto seja de nós colaboradores, seja de clientes e até auditores (...) vamos buscar às pessoas tudo aquilo que possa constituir uma melhoria de um documento destes. Aproveitamos e melhoramos* (E8). Os restantes entrevistados cuja empresa tem Código de Ética, referiu que não houve participação dos colaboradores na elaboração do Código como podemos verificar a seguir na tabela 4.

Tabela IV- Participação dos colaboradores na elaboração/reformulações do Código de Ética

Entrevistados	Participação dos colaboradores na elaboração/reformulação do Código de Ética
E1	Não
E2	X
E3	Não
E4	X
E5	X
E6	Não
E7	Não
E8	Sim
E9	Não
E10	Não

Fonte: Entrevistas semidiretivas

O motivo apresentado para a não participação prende-se com o facto do Código de Ética ser na maior parte das vezes elaborado pela administração/gestão e posteriormente enviado ao departamento de RH apenas para ser divulgado: *este Código foi criado pelo grupo e é distribuído posteriormente aos colaboradores (...) certificamo-nos sempre de que é compreendido e interiorizado(...) se tiverem alguma dúvida podem sempre esclarecer* (E1); *Nenhum deles participa (...) é um documento que já existe na empresa, que já vem criado (...) aquilo que esperamos deles está lá explícito e quando entram para a empresa têm logo acesso ao Código* (E2); *Não. Esse*

alinhamento parte da gestão com o apoio da comissão de ética. Mas não são envolvidos os colaboradores (E7).

4.7. Divulgação, conteúdo e peso do Código de Ética nas tomadas de decisão

Quanto à forma de divulgação, a maior parte dos entrevistados indica que este é distribuído aos colaboradores quando entram na organização, é também enviado por email e fica disponível na intranet para consulta: *está na nossa intranet (E10); o Código é enviado por email, entregamos também em formato papel (E2); Encontra-se na intranet (E7); o Código está disponível na intranet (E8).* Apenas dois dos entrevistados referiram que além do Código ser distribuído em formato papel a todos os colaboradores e ser enviado por email, estes têm também de assinar uma declaração que comprove que leram o Código e de realizar um curso através de uma plataforma online de formação criada para garantir que os colaboradores não só conheciam o Código, mas que também o compreendiam: *(...) em formato papel foi distribuído a todos os colaboradores e todos os colaboradores assinaram uma declaração em como tinham lido (...) temos uma plataforma online de formação e lançamos este Código como um curso (...) todos tiveram de aceder e fazer um teste para garantir que realmente além de lido foi também compreendido e que as pessoas acabam por aderir (E1).* Tinham também de realizar uma formação online obrigatória: *(...) todos os anos, todos os funcionários da empresa têm de fazer essa formação online, que é obrigatória, portanto temos de ter registos disso (E6).*

No que toca ao conteúdo dos Códigos, estes foram estruturados mais ou menos da mesma forma, tendo pontos de contacto. Estão todos divididos por pontos, e começam com uma introdução, dedicada aos valores fundamentais, Direitos Humanos, liberdades públicas, à missão e à visão e princípios regentes. Têm uma parte dedicada à Responsabilidade Social corporativa onde constam questões sobre o Meio Ambiente, outra dedicada aos clientes, fornecedores e outra dedicada ao comportamento profissional, onde há os pontos dedicados ao suborno, corrupção, assédio sexual, assédio moral, sigilo/ privacidade, igualdade de oportunidades, não discriminação, trabalho infantil, segurança dos dados pessoais e transparência nos processos de avaliação de desempenho. Apenas um dos entrevistados referiu a existência de quatro Códigos diferentes: *(...) Nós temos um conjunto de códigos, que são quatro (...) o código de conduta, o anticorrupção, o anti suborno, e o anti concorrência (...) no fundo eram quatro documentos, quatro códigos que temos obrigatoriamente de respeitar e*

para não haver nenhum tipo de esquecimentos todos os anos temos de refrescar essa formação (E6).

No que toca às tomadas de decisão, a maioria dos entrevistados afirma que o Código de Ética tem peso quando tomam decisões, como podemos verificar na tabela 5, em baixo. Afirmam que uma vez que esse documento faz parte da organização, todo o seu conteúdo tem sempre de ser tido em consideração em qualquer decisão dentro da organização.

Tabela V- Peso do Código de Ética nas tomadas de decisão

Entrevistados	Peso do Código de Ética na tomada de decisão
E1	Sim
E2	Não
E3	Sim
E4	Não
E5	Sim
E6	Sim
E7	Sim
E8	Sim
E9	Sim
E10	Sim

Fonte: Entrevistas semidiretivas

Indicam, que uma vez que existe o Código de Ética na organização, este passa a ser um documento importante, ligado à empresa e aos seus valores, que guia a conduta dos indivíduos no seio empresarial, e como tal, também dos gestores de RH: *Eu também estou vinculada com o Código, eu não posso tomar em momento algum alguma decisão que vá contra o código (...) o código acaba por estar sempre presente, principalmente na tomada de grandes decisões (E1); O respeito pela dignidade da pessoa é um dos nossos valores e, portanto, nas decisões de recursos humanos está sempre presente (E7); (...) quando já faz parte de uma empresa acaba por estar sempre presente nas práticas do dia a dia (E6).*

Sobre esta questão, apenas um dos entrevistados indicou que apesar de ser um documento importante, que faz parte da organização e a ilustra em termos de valores éticos, às vezes é complicado, e a sua utilização não é tão linear, pois as decisões têm de ter em conta os objetivos organizacionais, havendo necessidade de por vezes contornar o que diz o Código de forma a cumprir com as expectativas empresariais: *É assim, nós podemos ter um Código de Ética, mas por exemplo, se nos dizem alguma coisa que vai contra esse Código ou nós próprios, quer dizer... é complicado (...) às vezes temos de*

contornar, claro, não infringindo nada que possa prejudicar os colaboradores ou outras pessoas, mas temos de muitas vezes contornar para conseguirmos continuar nessa luta nossa e fazer face à concorrência que às vezes é muito grande (E9).

4.8. Dilemas éticos dos gestores de RH e ferramentas utilizadas na resolução dos dilemas

Ao analisarmos as entrevistas recolhidas, verificamos que o principal dilema referido por quase todos os entrevistados é a manutenção do equilíbrio entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa. Seja qual for a situação, contratar alguém, despedir alguém, não pagar um prémio, os entrevistados referem que o difícil da profissão é criar o balanço entre o lucro da empresa/necessidade de cumprir objetivos, com o facto de se trabalhar com pessoas e de todas as decisões que estão relacionadas com pessoas envolverem emoções e ligações. O dilema surge muitas vezes, quando os entrevistados se encontram perante uma situação com a qual não concordam. Indicam que o difícil é colocar as emoções de lado e seguir em frente mesmo não concordando com as decisões: *(...) eu acho que a profissão de gestor de Recursos Humanos é uma profissão muito ingrata (...) não é possível agradar a toda a gente (E9); (...) as decisões que a empresa toma, apesar de sermos diretores de RH, independentemente de estarmos de acordo ou não com elas, temos de seguir para frente e pôr estas decisões em andamento (E1); (...) por mais autonomia que um departamento de Recursos Humanos possa ter e por mais autonomia que eu tenha enquanto diretor de Recursos Humanos na empresa, tenho sempre de responder a alguém que determina os meus orçamentos (E6).* Um dos entrevistados referiu que tendo já bem interiorizado o seu papel de gestor de RH, entende que trabalha numa empresa e que o seu papel é apenas o de apoiar quem “faz”, estando na empresa para satisfazer os clientes e apoiar as estruturas: *(...) nós recursos humanos concretamente (...) estamos a trabalhar numa empresa que é produtora de x e comercializa x (...) nós estamos aqui para apoiar quem faz, quem investiga e quem vende (...) temos de satisfazer os clientes internos e não satisfazer a nós próprios. Isto é uma postura muito importante para quem trabalha em Recursos Humanos (...) (E4),* logo o dilema de equilibrar as necessidades das pessoas com as necessidades organizacionais não se coloca. Já outro entrevistado (E8) afirma que apesar da função RH ser uma função complexa que exige um grande equilíbrio, nunca se viu perante um dilema. Afirma que o segredo é cumprir as normas para ambas as partes: *(...) eu sempre me sapei muito bem,*

justamente agarrada àquilo que são as normas. É a única maneira que a gente tem de se defender e evitar constrangimentos. Se existem normas é porque alguém as aprovou (...) a minha política é não estar aqui a defender os trabalhadores e não estar aqui a defender a empresa, porque eu acho que as regras servem justamente para criar o equilíbrio entre os interesses de ambas as partes (E8).

Questionados posteriormente sobre as ferramentas a que recorrem para resolver dilemas éticos, a maior parte dos entrevistados indica, além da parte legal, e dos valores pessoais, que o Código de Ética da empresa está sempre presente: *Conscientemente o Código de Ética é sempre tido em conta (E1); O Código de Ética está sempre presente, eu sei exatamente o quê que o Código de Ética me diz em cada uma das situações (E3); o código, os nossos valores estão sempre presentes em todos os nossos passos (E9)*, indicam que o Código serve como guia orientador e que devidamente interiorizado, torna-se parte das pessoas, torna-se parte da empresa, torna-se parte da cultura da empresa, acabando por estar presente em qualquer tomada de decisão. Os valores que fazem parte do Código de Ética fazem também parte da Cultura Organizacional: *o Código de Ética está muito ligado a esses valores, não é um pensamento consciente, é algo que acontece com a nossa prática (E7).*

Apenas dois entrevistados indicaram que quando se veem perante um dilema agem de acordo com o que defende a cultura da empresa e a lei, sem precisar recorrer a nenhum Código: *A Cultura organizacional desta empresa sempre foi uma cultura que apelou sempre à ética e isso transparece para os colaboradores e para nós gestores também (...) a parte legal está sempre presente nas decisões que tomamos, sempre mesmo, a partir dessa base legal é que depois conseguimos explorar aquilo, ou quais as diretrizes que conseguimos tomar (E2); Não precisamos de cábulas, se estiver com algum dilema ético, tenho de agir com o bom senso e dentro dos valores e da ética que faz parte da Cultura da empresa (...) recorro ao bom senso e à lei (E4).* O entrevistado 8 (E8) indica que não se sente confrontado com dilemas, uma vez que a conduta ética já faz parte da forma de agir da organização: *Temos dúvidas, é evidente que sim, mas dilemas, não. Não damos espaço para que os dilemas surjam (E8).*

4.9. Relação entre existência e conhecimento do Código de Ética e a disseminação de comportamentos éticos

Seguindo para a relação entre a existência e conhecimento do Código de Ética na organização e a disseminação de comportamentos éticos, verificamos que para os

nossos entrevistados existe uma relação direta entre a disseminação de comportamentos éticos com a eficácia do Código de Ética, ou seja, com a forma como este é dado a conhecer aos colaboradores, como é difundido, explicado, a sua clareza e como estes o interiorizam: *se ele for trabalhado constantemente, se o promovermos internamente com formação de forma a torna-lo sempre presente, garantir que o Código foi compreendido e interiorizado, aí sim, facilitará a disseminação dos comportamentos éticos* (E6); *Sim, como lhe digo é fundamental. É importante que desde o início seja partilhado e disseminado na organização* (E7); *quanto mais interiorizado ele estiver e começar a fazer parte da Cultura Organizacional, mais uniformes serão os comportamentos e mais facilmente os comportamentos éticos se disseminam* (E10).

Não obstante a maior parte dos nossos entrevistados considerar o Código de Ética um documento importante na organização, a forma como este foi dado a conhecer aos colaboradores não é suficiente para que haja uma verdadeira interiorização do seu conteúdo. Segundo Mercier (2003), a eficácia do Código dependerá sempre em grande medida da forma como este é difundido. É importante existir uma formação apropriada bem como um reforço constante para que este possa ser devidamente interiorizado. No entanto, verificamos através dos dados recolhidos, que na maioria dos casos os colaboradores foram apenas informados da existência do documento, e sobre onde o podem consultar, sendo a intranet da empresa o meio de difusão mais referido, para além da sua distribuição em formato de papel. Apenas dois entrevistados (E1 e E6) referiram que foram criados novos mecanismos para verificar se este foi eficazmente interiorizado e entendido (através de testes) bem como mecanismos para tornar este Código presente (com ações de formação periódicas).

A maior parte dos entrevistados afirmou que o Código está sempre presente em todas as decisões que tomam no exercício da sua profissão. Revelaram conhecimento do Código de Ética e da sua estrutura bem como dos valores que este enuncia, demonstrando que este está bem interiorizado (E1, E3, E6, E7, E8, E9, E10). Não houve, no entanto, além do E8, mais nenhum entrevistado, cuja organização tem Código de Ética, que indicasse que houve a participação dos colaboradores na formulação/reformulações do Código. A maioria indica que o Código veio formulado e pronto e foi apenas posteriormente dado a conhecer aos colaboradores.

No que diz respeito ao desenvolvimento moral das organizações (Reidenbach & Robin, (1991), a maior parte das organizações das quais os nossos entrevistados fazem parte encontram-se no terceiro estágio de desenvolvimento moral (são organizações

responsivas), ou seja, conseguimos aferir, através do discurso dos nossos entrevistados, que existe uma tentativa de balanço entre o lucro e as boas condutas. Nota-se já uma grande importância atribuída ao Código de Ética. Apenas três organizações - as de que fazem parte os entrevistados E2, E4 e E5 - se encontram ainda no segundo estágio (legalistas), cuja preocupação principal é seguir a lei. Verificamos que nas organizações que têm Código de Ética, os nossos entrevistados demonstraram uma preocupação maior com a responsabilidade social da empresa para com os funcionários, os seus deveres face aos colaboradores, e uma maior atenção ao equilíbrio entre essas responsabilidades e os objetivos económicos da organização. Não obstante a existência da consciência da necessidade de efetuar esse equilíbrio, surgem ainda pressões e estes são muitas vezes forçados a tomar decisões difíceis (Ekuma & Akobo, 2015). Fazendo uso de uma metáfora, o Código de Ética afirma-se como uma espécie de “farol” que, para enfrentar dilemas que possam surgir, ajuda a guiar comportamentos em meios que são, muitas vezes, de difícil navegação. Este documento formal tem o potencial de influenciar comportamentos (Schwartz, 2001), e vem garantir assim um equilíbrio entre o formal e o legal, promovendo o comportamento ético, que engloba também todas as decisões de RH.

As organizações que se encontram no terceiro estágio de desenvolvimento moral são também aquelas cuja atuação diária está de acordo com os princípios do Código de Ética (Mercier, 2003). Estas promovem a afirmação de uma Cultura de empresa onde os comportamentos éticos acontecem de forma natural. Uma conduta ética diária vai promover comportamentos éticos, e o Código de Ética passa a fazer parte dessa Cultura. Os seus valores, se devidamente interiorizados, estão sempre presentes em qualquer tomada de decisão, e também perante a resolução de um qualquer dilema.

Capítulo 5 – Conclusão

Este trabalho teve como objetivo explorar a temática da Ética nas empresas e a sua formalização através dos Códigos de Ética, assim como da utilização destes nas organizações pelos gestores de RH. Eram nossas pretensões verificar quais as características e a importância relativa do Código de Ética nas empresas; a relação dos gestores de RH com o documento; os principais dilemas e conflitos destes últimos no exercício das suas funções; as ferramentas a que recorrem para resolver os dilemas com que se deparam e o peso do documento nas tomadas de decisão e na resolução de dilemas.

Uma das principais conclusões desta investigação vem sublinhar alguns aspetos que a literatura especializada sobre o tema sustentava já à partida, como o facto de a maior parte dos entrevistados considerar esse documento como muito importante para a organização, e de a sua existência estar intimamente relacionada com a necessidade (cada vez maior) de orientar o comportamento dos colaboradores para certos padrões de condutas éticas, ao mesmo tempo que pretende também permitir que clientes, fornecedores, e diversos grupos de interesses conheçam os princípios e os valores fundamentais da empresa. Apesar de não ser um documento legal, a existência do Código de Ética numa determinada organização é uma importante garantia de direitos e deveres: permite a aplicação de sanções face a determinados incumprimentos, tem normalmente muito peso em qualquer tomada de decisão e está presente em quase todas as decisões que se tomam ao nível dos RH.

Um dos principais dilemas referidos pelos nossos entrevistados é a manutenção do equilíbrio entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa. Foi-nos várias vezes sublinhado que uma das maiores dificuldades da profissão é a criação de algum equilíbrio entre a (eterna) necessidade de lucro da organização e a cada vez maior necessidade de garantir que os principais direitos dos colaboradores são respeitados. A manutenção desse equilíbrio é uma das tarefas mais difíceis da GRH, hoje em dia. É este o departamento que vai mediar as relações entre a empresa e os colaboradores, que procura gerir os interesses de ambas as partes de maneira a que os objetivos organizacionais sejam cumpridos e os colaboradores fiquem satisfeitos. Esse exercício nem sempre é fácil de realizar, uma vez que as principais prioridades destas organizações são muitas vezes económicas. Será esta a principal causa para que surja esse dilema: como manter o equilíbrio?

Notámos também que existe uma relação direta entre a disseminação de comportamentos éticos e a eficácia do Código de Ética, ou seja, a forma como este é dado a conhecer aos colaboradores e como estes o interiorizam vai ditar uma maior ou menor disseminação de comportamentos éticos. Voltando a uma metáfora anterior, para fazer face a eventuais dilemas que possam surgir, o Código de Ética afirma-se como uma espécie de “farol”, que tenta guiar uma navegação que se quer sem incidentes, e que ocorre quase sempre em mares muitas vezes tortuosos. Este documento formal tem o potencial (e, de facto, a intenção) de influenciar comportamentos e ações, e pretende garantir o equilíbrio entre formal e legal, promovendo tipos de comportamento tidos como éticos na organização a que se refere. Dessa forma, é um documento central a praticamente todas as decisões que se tomam no foro do departamento de RH.

Outro aspeto que salta à vista é o aspeto de a Cultura Organizacional e de o Clima Ético de uma organização serem sumamente importantes na forma como o Código de Ética é visto, aplicado e recebido. De modo a que este possa influenciar comportamentos, tem de haver um conjunto de fatores que, unidos entre si, permitam que este seja aceite e absorvido em toda a sua essência. A sua aplicação tem de possuir constância, as práticas diárias devem seguir as indicações gerais do documento. De outra forma, este nunca seria eficaz naquilo que pretende promover – as condutas éticas. A forma como o Código é visto e encarado pela parte das pessoas que trabalham na empresa depende também do nível de desenvolvimento moral da organização: é este que vai determinar o tipo de Cultura da empresa (se esta promove/incentiva as condutas éticas nas suas práticas diárias), e é essa cultura que determina as principais linhas condutoras do Código de Ética.

Um dos pontos mais importantes que identificámos na nossa investigação é o facto de a aplicação correta do Código de Ética ser tão ou mais importante ainda do que a sua própria existência. Mesmo que devidamente criado, se um Código de Ética não for bem implementado, bem interiorizado e - aspeto muito importante - bem reforçado ao longo do tempo, a sua influência nunca se irá fazer sentir a todos os níveis da empresa. De igual modo, os valores que este enuncia terão uma dificuldade acrescida em tornarem-se presentes em todas as decisões, particularmente as de RH.

As respostas negativas obtidas aos nossos pedidos de entrevista são também elas uma conclusão importante desta investigação. Sabíamos que a área selecionada para o estudo nos apresentava à partida alguns desafios. Se por um lado as questões éticas são cada vez mais debatidas nas sociedades e no seio empresarial, por outro, aceder às

empresas e tentar questionar sobre ética empresarial (ou no caso desta investigação, sobre Códigos de Ética), não foi de toda uma tarefa fácil. Obtivemos bastantes respostas negativas a muitos dos nossos pedidos de entrevista, bem como desmarcações de entrevistas previamente acordadas, porque (ironicamente) as comissões de ética dessas empresas não deixavam avançar. Isto levanta questões relativamente à desconfiança demonstrada pelas empresas no que concerne a questões éticas e também relativamente aos motivos subjacentes à formalização da ética em algumas dessas empresas.

5.1. Limitações do estudo e propostas para investigações futuras

A área selecionada para esta investigação apresentava-nos à partida alguns desafios como referimos anteriormente. Com janelas temporais bastante limitadas e com a necessidade de conjugar as nossas disponibilidades com as dos entrevistados e das suas vidas profissionais, a realização das entrevistas requereu muitas vezes um esforço de adaptação e até alguma cedência de ambas as partes. Obtivemos bastantes respostas negativas a muitos dos nossos pedidos de entrevista, o que inevitavelmente atrasou o processo em determinados momentos. Foi um processo de tentativa de recolha de entrevistas bastante longo, onde nem sempre nos foi possível explicar de forma detalhada os objetivos da investigação, por mais que enviássemos um documento com uma resenha das questões e com uma breve explicação sobre o nosso interesse naquela empresa específica e naquele gestor de RH específico.

Entre respostas negativas e desmarcações de entrevistas já marcadas, este processo foi-se tornando bastante moroso e complexo. Realizámos mais de quarenta pedidos de entrevistas, ampliando o número inicial de pedidos exatamente por prevermos já uma parte de respostas negativas. Até chegarmos à fase de conseguirmos realizar uma marcação e irmos recolher a entrevista, passavam, muitas vezes, várias semanas. Esta foi uma limitação bastante difícil de contornar e que acabou por atrasar todo o processo de escrita.

Outra limitação, talvez a mais comum a quase todas as entrevistas recolhidas, foi a dificuldade em obter respostas pertinentes. A janela de tempo para a recolha das entrevistas era, como referimos atrás, relativamente curta, pelo que era importante para nós que a informação recolhida tivesse bastante qualidade e conteúdo. Como seria de esperar em entrevistas relativamente curtas, de apenas uma sessão, com pessoas que – e apesar de todos os esclarecimentos prévios – são desconhecidas, existiu em quase todas as sessões alguma distância que não se conseguiu superar, ou alguma preocupação da

parte do entrevistado. Mesmo com a garantia de que todos os dados seriam anónimos e apenas para nossa consulta, a maior parte dos entrevistados não ficavam totalmente à vontade. Havia sempre um certo receio de estarem a dizer mais do que o que deviam e de posteriormente não terem qualquer controlo no tratamento dos dados. Este aspeto é, apesar de inevitável nos moldes em que a investigação decorreu, algo que tem de ser bastante bem sublinhado, pois existem técnicas e estratégias para contornar estes problemas específicos. Essas estratégias implicariam, no entanto, uma janela temporal de pesquisa muito mais alargada e, acima de tudo, um processo de recolha de (várias) entrevistas que permitisse uma gradual aproximação ao entrevistado, e um consequente e gradual abater das barreiras de desconfiança que existem de forma natural à partida.

Assim, podemos dizer que uma das principais conclusões deste trabalho corresponde precisamente às limitações que nele ficam evidenciadas. Fica claro que a possibilidade de alargar o estudo a um número muito maior de entrevistados traria enormes vantagens à pesquisa. De igual modo, o alargamento do campo geográfico a mais distritos do país introduziria uma série de novos fatores que só poderiam ajudar a produzir resultados finais mais consistentes, ajudando com certeza a realizar um estudo mais abrangente, e com a possibilidade de comparação com contextos internacionais.

Constricções de várias ordens limitaram, como referimos atrás em parte, a seleção da metodologia para este estudo, entre outras coisas. Se a seleção de métodos qualitativos se revelou como a escolha mais acertada para uma pesquisa como a que realizámos, somos também da opinião que, num possível futuro alargamento do campo empírico desta investigação, a introdução de métodos de cariz quantitativo traria também vantagens inegáveis, em especial se o objeto de estudo for alargado o suficiente para permitir perspetivas comparativas.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A.J. (2004). Uma reflexão crítica sobre a gestão de Recursos Humanos. In: Lança, I., Suleman M. and Ferreiro, F. (Eds.) *Portugal e a Sociedade do Conhecimento*, Oeiras: Celta Editora, pp. 179-188.
- Almeida, A.J. (2011). Os Profissionais de Gestão de Recursos Humanos: Competências e Espaços de Reconhecimento Profissional. In: Carvalho, T., Santiago, R., and Caria, T. (eds.) *Grupos profissionais e Sociedade do Conhecimento: tendências, problemas e perspectivas*, Porto: Edições Afrontamento, pp. 97-108.
- Berenbeim, R.E. (1992). Corporate Ethics Practices. In: Report nº 986, Conference Board.
- Banks, S., Nohr, k. (2008). *Ética Prática para as profissões do Trabalho Social*. Porto: Porto Editora.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. 5ª Ed. Lisboa: Edições 70
- Carter. A. (2015). Ethical Dilemmas in HR. *Institute for employment studies*. Report 506. IES, Brighton: UK.
- Dias, M.O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional”. *Gestão e Desenvolvimento* 22, 89-113.
- Ekuma, K.J. and Akobo, L.A. (2015). Human Resource Management Ethics and professionals’ Dilemmas: A review and research Agenda. *Human Resource Management Research*, 5(3), 47-57.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncípa Editora.
- Ludke, M. and André, M.E.D. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Mercier, S. (2003). *A Ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., and Neves, p. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8º Ed. Lisboa: Editora RH.
- Quivy, R. and Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reidenbach, R.E. and Robin D.P. (1991). A Conceptual Model of Corporate Moral Development”. *Journal of Business Ethics* 10, 273-284.

- Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. and Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Rose, A. (2008). *Ethics and Human Resource Management*. London: McGraw-Hill. [em linha].
- Disponível em: <http://docplayer.net/5959747-Ethics-and-human-resource-management-by-amanda-rose.html> [Acesso em: 2018/08/14].
- Spencer, J.C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: issues of meaning, of context and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 74,119-126.
- Schwartz, M.S. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics* 32, 247-262.
- Schwartz, M.S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics* 41, 27-43.
- Schwartz, M.S. (2004). Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code users. *Journal of Business Ethics* 55, 323-343.
- Silva, M.F. and Fernandes, M.F.P. (2006). A Ética ante o gerenciamento de enfermagem em cuidado paliativo. *Mundo da Saúde* 30 (2), 318-25
- Trevino, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: a Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management review* 11(3), 601-617
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo:Atlas.
- Wiley, C. (2000). Ethical Standarts for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics* 25, 93-114

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista

1. Informação sobre o/a entrevistado/a

Idade

Sexo

Formação académica

Percurso profissional

Funções que desempenha dentro do departamento de Recursos Humanos

1.1. Empresa (descrição e caracterização)

Número de colaboradores

Área de atuação

Missão

Visão

2. Sobre a organização e o seu Código de Ética

2.1. A empresa tem Código de Ética?

2.2. Há quanto tempo a empresa tem Código de Ética.

2.3. Desde o início foi um documento considerado importante? Porquê?

2.4. Pode dizer-me com que objetivo foi criado o Código de Ética da empresa?

2.5. O Código já foi reformulado?

2.6. Os/as colaboradores/as estiveram envolvidos/as na sua elaboração/reformulações?

3- Aplicação do Código de Ética

3.1. Pode falar-me do Código de Ética e de como está organizado? Pode referir alguns pontos que considere importantes no Código.

3.2. Considera que o Código de Ética tem algum peso nas tomadas de decisão

3.3. Considera o Código de Ética um documento indispensável para a organização? Porquê?

3.4. De que forma o Código foi apresentado aos colaboradores? Foi enviado por email? Foi apresentado através de alguma formação? Está disponível na intranet?

4. Dilemas éticos dos/as gestor/as de RH

4.1. Na sua opinião, que dilemas éticos se colocam com mais frequência na profissão de gestor/a de RH?

4.2. Ao longo da sua carreira, deparou-se com algum dilema? Pode ilustrar com exemplos se preferir.

4.3. Quando se vê perante um dilema a que ferramentas recorre para resolve-lo?

4.4. O Código de Ética é pensado como uma ferramenta para resolução dos dilemas?

4.5. Na sua opinião, a existência e o conhecimento do Código de Ética na empresa facilita a disseminação de comportamentos éticos? De que forma? Pode ilustrar com exemplos.

Anexo 2 – Tabela de análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Excertos	
Formação académica e percurso profissional dos entrevistados	Formação académica	E1	<i>(...) Licenciada em psicologia social e das empresas, fiz uma pós-graduação e gestão de RH e tenho um MBA em gestão financeira.</i>
		E2	<i>Sou licenciada em Sociologia e tenho uma pós-graduação e GRH.</i>
		E3	<i>Sou licenciado em Gestão de empresas e tenho uma pós-graduação em GRH.</i>
		E4	<i>Tenho uma licenciatura em Direito, depois fiz uma pós-graduação em GRH (...).</i>
		E5	<i>Sou licenciado em psicologia clínica (...) e tenho uma pós-graduação em psicologia social e das organizações.</i>
		E6	<i>Tirei a minha licenciatura em GRH (...) fiz uma pós-graduação em desenvolvimento pessoal e profissional e fiz ainda um MBA executive em Harvard.</i>
		E7	<i>Sou Licenciada em Gestão de empresas, tenho uma pós-graduação em GRH e fiz um mestrado em GRH.</i>
		E8	<i>Sou licenciada em GRH e fiz uma pós-graduação em researcher em paris.</i>
		E9	<i>Sou licenciada em GRH e Organização estratégica.</i>
		E10	<i>Sou licenciada em Gestão de Recursos Humanos.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
Formação académica e percurso profissional dos entrevistados	Percurso profissional	E1	<i>Comecei numa empresa de telecomunicações móveis, como estagiária no departamento de RH, depois passei para responsável de RH e fiquei 10 anos na empresa, trabalhei como consultora de RH nos PALOP, onde fiquei um ano, e depois regresssei e abracei este desafio como diretora de RH, até hoje (...).</i>
		E2	<i>Entrei para esta empresa em 2004 como assistente de escritório. Trabalho aqui há 9 anos, mas só há cerca de 4 anos estou na área dos RH como Gestora de RH.</i>
		E3	<i>Entrei nesta empresa como estagiário, na área de RH, mas noutra zona do país. Há cerca de 3 anos que estou em Lisboa, como gestor de RH.</i>
		E4	<i>Entrei como estagiária em RH após a licenciatura em Direito, depois fui tendo formação nos vários departamentos de RH da empresa. Passado uns anos fui trabalhar para uma empresa Japonesa, onde fiquei 13 anos, depois passei esta esta empresa como diretora de RH</i>
		E5	<i>Iniciei o meu percurso como psicólogo clínico num hospital, dei aulas no ensino superior dois anos, depois da pós-graduação trabalhei</i>

			<i>como consultor, depois fui para os PALOP como consultor também, até chegar a diretor de RH desta empresa.</i>
		E6	<i>Iniciei a minha carreira em 2004 como técnico de RH. Fui administrador numa faculdade, depois passei para uma empresa de consultoria como assessor de RH, trabalhei como consultor independente nos PALOP, e depois comecei nesta empresa, como diretor de RH.</i>
		E7	<i>Trabalhei como consultora numa empresa de consultoria de RH durante 2 anos, depois passei para uma empresa farmacêutica onde fui técnica de RH durante 7 anos, fui gestora de RH numa multinacional durante 4 anos, depois trabalhei mais 4 anos como gestora de RH num hospital há quatro anos que sou diretora de RH desta empresa.</i>
		E8	<i>Iniciei a minha carreira numa empresa estatal, no departamento de pessoal, onde estive durante 5 anos. Há 30 anos que estou nesta empresa como diretora de RH.</i>
		E9	<i>Comei a trabalhar numa empresa de limpezas industriais onde fiquei durante dois anos. Em 1997 entrei para uma consultora de RH e em 2006 entrei para esta empresa como responsável do departamento de RH.</i>
		E10	<i>Comecei por trabalhar dois anos numa empresa de aluguer de carros, na área de RH. Depois entrei para esta empresa, e estou cá a trabalhar há 10 anos como responsável da área de desenvolvimento de RH.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
Organização e Código de Ética	Existência de Código de Ética na empresa	E1	<i>Sim. Nós temos um Código de Ética que foi elaborado em 2015.</i>
		E2	<i>Não. Não temos Código de Ética. Temos um código de conduta que existe desde 2002. Não sentimos necessidade de ter um Código de Ética.</i>
		E3	<i>Sim. Temos este Código de Ética há cerca de 4 anos.</i>
		E4	<i>Nós aqui não sentimos essa necessidade de ter um Código de Ética, de formalizar e de resumir todas as várias atividades que temos de responsabilidade social num documento.</i>
		E5	<i>Não. Não existe um Código de Ética. Está implícito, mas não há. Eu tentei lavrar um Código de Ética, só que ele nunca foi aprovado pela direção.</i>
		E6	<i>Sim, sim, aliás nós temos um conjunto de Códigos, que eram quatro, o de conduta, o anticorrupção, o anti suborno e a anti concorrência. Desde que a empresa existe que existem estes Códigos. Quando entrei já os encontrei.</i>
		E7	<i>Sim. Sim, claro. Este Código existe seguramente há pelo menos 10 anos.</i>

		E8	<i>Sim. Nós temos um Código de Ética muito completo. Temos Código de Ética desde 1994, que depois foi sendo remodelado e foi-se construindo até à versão que temos hoje.</i>
		E9	<i>Sim, temos Código de Ética. Temos esta versão desde 2015.</i>
		E10	<i>Sim. Temos. Criamos há 8 meses. Foi uma necessidade com o crescimento da empresa, e os nossos clientes a nível corporate exigiam o Código para trabalhar connosco.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
Organização e Código de Ética	Objetivo da criação do Código de Ética e a sua importância na Organização	E1	<i>Foi para que constasse de um documento escrito todas as regras e aquilo que é esperado de todos os empregados da empresa, o que defendemos, o que nos define enquanto empresa. Deixa que os nossos clientes e fornecedores conheçam os nossos princípios. Assim existe uma base escrita que orienta comportamentos, é uma base escrita com tudo o que é esperado de todos os colaboradores, de cima a baixo (...) não nos baseamos apenas no senso comum. Os nossos colaboradores têm de conhecer o Código e têm de o cumprir.</i>
		E2	<i>Apesar de não termos penso que quando se cria esse documento, ele serve para que haja uma base escrita com regras de comportamento moral. Serve para uniformizar comportamentos. Na minha opinião não é um documento importante, não é uma das coisas mais importantes a desenvolver ou a criar numa empresa. Não acho que seja um documento indispensável. A cultura organizacional já está aqui tão enraizada, aquilo que é esperado dos colaboradores em termos de comportamento ético (...) está tão enraizado que não há necessidade de ter esse documento para saber quem falhou o quê e em que ponto. Os valores e todas as regras e normas, muitas das coisas são do senso comum, vem das pessoas.</i>
		E3	<i>O objetivo principal foi deixar claro aos nossos colaboradores e também aos nossos clientes aquilo que se pode esperar de nós enquanto empresa em termos de comportamento ético. O comportamento também fica mais alinhado. Não há margens para cada um interpretar o comportamento à sua maneira. É um documento importante porque é um documento que é necessário apresentar desde o início a qualquer novo colaborador. Precisam de ler antes, porque se não cumprirem poderão ter penalizações que podem ir até ao despedimento.</i>
		E4	<i>Todas as questões relacionadas com o Código de Ética, já fazem parte da nossa Cultura</i>

			<i>organizacional, e não sentimos necessidade de ter essas questões formalizadas.</i>
		E5	<i>Eu queria criar para dar alguma estrutura e coerência aos comportamentos (...) ter uma base para me apoiar caso algum ponto relativamente a questões éticas fosse violado. Para mim é um documento importante. Deixa claro o que a empresa é e o que espera do colaborador. Mas como disse não foi aprovado.</i>
		E6	<i>Na minha opinião o Código foi criado para uniformizar comportamentos (...) é preciso haver um documento que uniformize a atuação de todos os trabalhadores da empresa. Eu diria que é um documento muito mais que importante. É fundamental e que rege claramente a empresa.</i>
		E7	<i>Foi criado para garantir que todos cumprem as mesmas práticas éticas dentro do grupo. Serve para alinhar comportamentos. É um documento muito importante, porque tem alguns princípios de atuação do grupo, está muito ligado aquilo que são os valores do grupo. É para nós um documento fundamental.</i>
		E8	<i>O código foi criado porque nós quisemos balizar alguns comportamentos dos nossos clientes. Ele é importante na medida em que traça balizas do que são os nossos valores. Ele espelha a organização naquilo em que consiste a sua atitude perante a ética individual, a responsabilidade para com a sociedade e a responsabilidade para com os nossos colaboradores, ele baliza comportamentos e deixa claro o que não é tolerado. Dentro e fora.</i>
		E9	<i>O Código de Ética serve para uniformizar comportamentos mostrando quem é a empresa em termos de valores pelos quais se rege e que espera que os seus funcionários se guiem. Mostrar quem somos, para onde queremos ir, e quem quiser caminhar connosco tem de partilhar dos mesmos valores (...) É importante porque as pessoas nas empresas têm de saber qual é a missão da empresa, os valores (...) têm de se identificar com a cultura.</i>
		E10	<i>O Código foi criado para passar a termos as regras escritas. Mais formalizadas. Essencialmente, tornamos palpáveis as regras que já existiam. No início não achávamos importante, mas com o crescimento da empresa passou a fazer sentido ter as regras escritas e formalizadas.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
Organização e Código de Ética	Participação dos colaboradores na criação/reformulação do Código de Ética	E1	<i>O Código já foi reformulado. A empresa existe desde 2001, o Código foi reformulado em 2015. Não houve participação dos colaboradores. Este Código foi criado pelo grupo do qual a empresa faz parte.</i>
		E2	X
		E3	<i>Desde que foi criado até agora não foi reformulado. E os colaboradores não participaram na sua criação. Nenhum deles participa, ou participou na elaboração ou dá, deu sugestões. É um documento que já existe, que já existia quando se entra na empresa.</i>
		E4	X
		E5	X
		E6	<i>O Código nunca foi reformulado desde a sua criação. Os colaboradores não estiveram envolvidos. Estamos a falar de uma empresa grande, o que faz com que o feito no escritório corporate, está feito, ou seja, o trabalhador acaba por não ter voz na matéria.</i>
		E7	<i>Nós já reformulamos, já revimos o Código, é um documento que é revisto periodicamente, mas os colaboradores não estiveram/foram envolvidos. Não. Esse alinhamento parte da gestão com o apoio obviamente da comissão de ética. Mas não são envolvidos os colaboradores.</i>
		E8	<i>Já reformulamos o Código. Teve variadíssimas versões. Sim, os colaboradores estiveram envolvidos, estivemos envolvidos. Aliás, uma vez um cliente veio auditar-nos, e ao ler o código referiu que faltava um ponto. E foi aí que foi acrescentado, por via da auditoria desse cliente. Seja de nós colaboradores, seja de clientes, seja dos nossos auditores tudo o que possa constituir melhoria de um documento destes nós aproveitamos e melhoramos.</i>
		E9	<i>O Código já foi reformulado, estamos inclusive neste momento a reformula-lo, mas os colaboradores não foram envolvidos.</i>
		E10	<i>Houveram Três áreas envolvidas na elaboração do Código: os RH, o departamento da qualidade interna e o departamento de corporate para tentarmos perceber o que nos era exigido por parte dos nossos clientes.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
		E1	<i>O Código foi lançado em formato papel, foi distribuído a todos os colaboradores e todos</i>

Organização e Código de Ética	Difusão e acesso ao Código de Ética		<i>os colaboradores assinaram uma declaração em como tinha lido o Código. Criamos uma plataforma online de formação e lançamos o Código como curso, faz parte do itinerário formativo de todos os colaboradores, e todos tiveram de ler e realizar o teste para garantir que realmente, além de lido também foi compreendido e que as pessoas acabaram por aderir. Neste momento cada colaborador que entra na empresa recebe o Código.</i>
		E2	X
		E3	<i>O Código de Ética é enviado pro email, e entregamos também em formato papel e esperamos que as pessoas leiam e cumpram. Nós garantimos que o Código chega às mãos dos nossos colaboradores. Não só mostramos em papel, como enviamos por email para poder dar acesso a toda a gente. Não fazemos nenhuma ação de formação para explicar o Código. Se alguém tiver uma dúvida pode vir perguntar.</i>
		E4	X
		E5	X
		E6	<i>É muito fácil. Está na intranet, nós enviamos o Código uma vez por ano às pessoas todas, as pessoas têm de fazer a formação, ou seja, é uma informação que está muito presente no dia a dia das pessoas.</i>
		E7	<i>O Código encontra-se na intranet. Para além da intranet, nós durante a formação de acolhimento aos colaboradores falamos sempre da ética. Há uma parte da formação de acolhimento que é dedicada à Ética.</i>
		E8	<i>O Código está disponível na intranet. E é também entregue em papel sempre para a pessoa guardar com ela. Só assim é que posso de hoje para amanhã responsabilizar alguém que fuja daquelas balizas. Fui avisada de que a nossa visão da coisa era esta, portanto, se violou estas regras não pode alegar que não sabia.</i>
		E9	<i>Está na intranet. Os colaboradores quando entram são informados que o Código está na intranet e pode ser consultado (...) caso tenham dúvidas podem sempre vir esclarecer.</i>
		E10	<i>Está na nossa intranet.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos
		E1 <i>Sim, sem dúvida, porque eu também estou vinculada com o Código. Eu não posso tomar em momento alguma decisão que vá contra o Código, pondo obviamente em risco também o meu posto de trabalho. Logo, sem dúvida que o Código acaba por estar sempre presente</i>

<p align="center">Utilização do Código de Ética pelos gestores de RH</p>	<p align="center">Peso do Código de Ética na tomada de decisão</p>		<i>principalmente na tomada de grandes decisões.</i>
		E2	<i>Eu, quanto gestora, não sinto necessidade de recorrer a esse documento, porque em qualquer decisão que tomamos é política da empresa que sejamos sempre o mais éticos possível.</i>
		E3	<i>Claro, o Código de Ética aplica-se a todos e também a mim. Eu não poderei tomar nenhuma decisão que vá contra o Código de Ética. Em qualquer decisão que eu tomar enquanto gestor de RH o Código está sempre presente.</i>
		E4	<i>Enquanto gestora de RH eu não considero que tenha algum peso, exatamente porque nós nunca sentimos essa necessidade de ter um código, um documento a dizer como devemos atuar, porque no fundo temos outros canais para preparar as pessoas para toda uma cultura da nossa empresa.</i>
		E5	<i>Claro que sim, claro que sim. Um Código de Ética espelha aquilo que é a organização.</i>
		E6	<i>Ele acaba por estar sempre presente uma vez que faz parte da empresa e deixa claro as práticas relativamente às mais variadas questões.</i>
		E7	<i>O Código está focado naquilo que é o nosso core. O respeito pela dignidade da pessoa é um dos nossos valores, e, portanto, nas decisões de RH está sempre presente (...) Está sempre presente nas tomadas de decisão (...).</i>
		E8	<i>Tem toda a pertinência na medida em que quem tem a capacidade de decisão aqui, também subscreveu o Código Ético, portanto ele está presente, ele está presente nas decisões (...).</i>
		E9	<i>É assim, tem...as nossas decisões têm sempre de ter em conta aquilo que a empresa espera de nós. Nós podemos ter um Código de Ética, mas se nos dizem alguma coisa que vai contra o Código, ou nós próprios, é complicado.... Claro que hoje nem tudo é tão linear, não olhamos para o código e é tudo assim, é tudo feito desta forma...às vezes temos de contornar para conseguirmos continuar nessa luta nossa e fazer face à concorrência que muitas vezes é muito grande. Mas os valores estão sempre presentes.</i>
		E10	<i>Na minha opinião sim. O nosso comportamento enquanto RH tem de seguir sempre as orientações do Código.</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
		E1	<i>(...) dilema que é pessoa e empresa. Mesmo não estando de acordo temos de meter decisões em andamento.</i>
		E2	<i>A eterna busca (...) encontrar o equilíbrio entre aquilo que são as necessidades da</i>

<p>Dilemas dos gestores de RH e resolução desses dilemas</p>	<p>Dilemas que se colocam com mais frequência na profissão de gestor de RH</p>		<i>empresa (...) para que haja lucro (...) e por outro lado aquilo que é o bem-estar das pessoas que nela trabalham (...)</i>
		E3	<i>(...) tenho de equilibrar os interesses da empresa com o das pessoas. Porque as empresas têm de ter lucro.</i>
		E4	<i>(...) uma questão importante que se deve registar, , nós RH estamos a trabalhar numa empresa que é produtora de x e comercializa x (...) nós estamos aqui para apoiar quem faz, quem investiga, quem vende, temos clientes internos, temos de estar a satisfazer os clientes internos e não a nós próprios. Isto é uma postura que é muito importante para quem trabalha nos RH (...) nós temos de apoiar as estruturas.</i>
		E5	<i>(...) O grande dilema é o negócio. O negócio vs. pessoas. O gestor de RH está aliado ao negócio porque as organizações têm de se desenvolver, mas ao mesmo tempo ele está a trabalhar com pessoas (...)</i>
		E6	<i>(...) necessidades das pessoas, necessidades da empresa (...)</i>
		E7	<i>(...) dispensar pessoas é o que mais me custa fazer e é um dilema quando eu não o quero fazer, mas a empresa tem objetivos e metas (...)</i>
		E8	<i>É uma profissão que existe grande equilíbrio (...) é uma função complexa (...) estamos perante interesses, não digo contrários, mas diferentes.</i>
		E9	<i>(...) não conseguimos agradar sempre aos colaboradores, mas por outro lado temos de agradar sempre a empresa (...) e muitas vezes temos de fazer aqui um papel não tão bom.</i>
		E10	<i>(...) responsabilidade social da empresa juntamente com os conflitos dos objetivos económicos da mesma (...).</i>

Categoria	Subcategoria	Excertos	
<p>Dilemas dos gestores de RH e resolução desses dilemas</p>	<p>Ferramentas a que recorrem para resolução de dilemas</p>	E1	<i>O Código está sempre presente. É tido em conta. Claro, a parte legal está sempre presente, não podemos ir contra o Código de trabalho (...) tenho em conta as questões legais, mas também tenho em conta o que é ético, porque não estamos a lidar com máquinas, são pessoas. Conscientemente o Código de Ética é sempre tido em conta.</i>
		E2	<i>A parte legal está sempre presente nas decisões que tomamos, sempre mesmo, a partir dessa base legal é que depois conseguimos explorar aquilo, ou quais as diretrizes que conseguimos tomar (...) E a cultura organizacional desta empresa sempre foi uma cultura que apelou sempre à ética, sempre foi ética, na sua forma de agir e estar e isso transparece para os colaboradores que já sabem bem o que não fazer e o que fazer. E</i>

		<i>nós gestores também.</i>
E3		<i>É um equilíbrio entre duas coisas. O Código de Ética está sempre presente. É como se fosse o farol, e claro, as questões legais são bem estudadas. Agora pode acontecer que a lei me diz por exemplo que posso dispensar alguém por justa causa, mas aí eu já pego na ética e pondero bem, penso bem em todas as consequências. São pessoas (...).</i>
E4		<i>Recorro ao bom senso, à lei e à responsabilidade e ao pensar que ali está um ser humano. Não precisamos de cábulas. Se tiver algum dilema ético em primeiro tenho de agir com bom senso e dentro dos valores e da ética que não só faz parte da empresa, que já faz parte da cultura da empresa, mas também da minha ética enquanto pessoa.</i>
E5		<i>A primeira coisa que me ocorre são os meus valores, porque se não há Código de Ética, e há a necessidade de uma resolução, eu socorro-me do que são os meus valores e os meus princípios. Quando há Código de Ética (...) o Código orienta, O Código vai espelhar uma organização. Dentro e para fora, e acaba por estar presente sempre e a orientar as decisões.</i>
E6		<i>O Racional. A empresa dá-me orientação em cumprir dentro da lei (...) mas o Código de Ética está sempre presente, eu sei exatamente o que que o Código de Ética me diz em cada uma das situações, portanto não há dúvidas nenhuma (...) o Código está sempre presente.</i>
E7		<i>Comunicação é fundamental. Manter sempre o lado racional, ter em conta as questões legais (...) O Código é pensado como ferramenta para resolver dilemas sim, como disse um dos nossos valores é o respeito pela dignidade humana, portanto eu tenho de ter esses valores presentes e o Código de Ética está muito ligado aos valores da empresa, não é um pensamento consciente, é algo que acontece com a nossa prática.</i>
E8		<i>Eu não tenho grande experiência no sentido de me confrontar com grandes dilemas. Eu tento sempre responder com equilíbrio às duas partes. Nós temos regras de atuação que ficam muito para lá do Código, e, portanto, o dilema não surge. Temos dúvidas sim, agora dilemas, não. Nós não damos espaço para que os dilemas surjam.</i>
E9		<i>Eu tento pensar na lei. Por mais que as pessoas possam ficar descontentes, é sempre melhor usarmos a regra e não abrir exceção. E a lei permite manter essa regra. O Código, os nossos valores estão sempre presentes em todos os nossos passos, mas para estarmos protegidos, temos de cumprir regras, cumprir sempre a lei.</i>
E10		<i>Depende de cada situação, mas temos de encontrar aqui um bom meio termo, não só</i>

			<p>para a empresa, mas também para o colaborador, e todas as pessoas envolvidas na situação. Em situações cuja solução está na lei, claro que nos tentamos apoiar na lei. Mas se temos o Código temos de nos basear nesse documento, e tentamos chegar a bom porto. É um equilíbrio das duas coisas.</p>
--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Excertos	
<p>Dilemas dos gestores de RH e resolução desses dilemas</p>	<p>Influência do Código de Ética na disseminação de comportamentos Éticos</p>	E1	<p><i>Sim, mas depende muito do setor de atividade (...) tem de ser adequado ao tipo de pessoas que nós temos e ao contexto (...) O Código de Ética, eu acho, que quanto mais diferenciado em termos de pessoas que a empresa tem, quanto mais diferenciada a cultura e as pessoas mais importância o Código de Ética tem (...)ter pessoas muito diferentes, com histórias de vida muito diferentes obviamente leva também a que os modelos de ética acabem por ser diferentes.</i></p>
		E2	<p><i>Mais do que o documento em si, deve fazer parte da Cultura da empresa. Se depois há um documento que a suporta ou não, o importante aqui é que isso faça parte da Cultura da empresa. Acho que se isso tiver de acontecer, ter um documento que diga explicitamente aquilo que é ético ou não, os comportamentos moralmente aceites dos funcionários e dos gestores e nesses incluem os de RH, se isso acontecer é mau sinal.</i></p>
		E3	<p><i>Sim. Sem dúvida. O que acontece mais é termos várias pessoas e de várias áreas e de outras empresas, e eles pedem para ler para terem noção do que é o padrão do comportamento correto, até onde eu posso ir, de alguma forma o Código vai-lhes demonstrar qual o caminho correto a seguir. O Código diz por exemplo que tenho de agir com transparência, e isso inclui todas as minhas práticas de RH.</i></p>
		E4	<p><i>Eu acho que numa empresa em que não tenha toda essa preocupação com a formação contínua dos colaboradores como nós temos, se calhar um Código, como uma bíblia, ajudaria, mas o que nós notamos é que muitas vezes nós fazemos documentos e as pessoas leem a primeira vez e depois não leem mais, é preferível ter uma prática constante todos os anos de formação e debatermos esses temas do que ter um livro (...) a nossa preocupação é todos os anos com formação (...) é preferível uma prática constante de estar próximo das pessoas e explicar as pessoas e transmitir princípios do que pôr um documento estante (...)</i></p>
		E5	<p><i>Naturalmente que sim. É assim, as transgressões irão sempre acontecer (...) e</i></p>

			<i>pela natureza das pessoas, irão sempre pisar o risco, agora uma coisa é não haver uma estrutura escrita que as pessoas saibam claramente que estão a transgredir, naturalmente que havendo, vai dissuadir comportamentos.</i>
		E6	<i>Sim, se for trabalhado constantemente, ou seja, se o promovermos internamente com formação. Agora se a pessoa entra e está aqui o Código de Ética, e nunca mais se fala daquilo, obviamente que as pessoas se esquecem. Ter formações obrigatórias regulares, tornar o Código sempre presente. Garantir que o Código é compreendido, interiorizado. E aí sim, facilitará a disseminação dos comportamentos éticos.</i>
		E7	<i>Sim. Como lhe digo é fundamental. N's alinhamos esses comportamentos à partida na organização quando a pessoa chega. Porque se a pessoa tem conhecimento do Código de Ética acaba por tomar uma decisão de acordo com as normas do Código. Portanto é importante que desde o início seja partilhado e disseminado na organização. E que seja do total conhecimento das pessoas, todos têm de se reger pelos mesmos princípios, pelos mesmos valores.</i>
		E8	<i>Com certeza que sim, sem dúvida. É claro que facilita (...) Se chega a um sítio e vê que esse sítio tem regras, que essas regras estão escritas, sejam elas de ordem ética ou outra, é claro que imediatamente baliza os seus comportamentos. Ao balizar o comportamento está a eliminar o fator de risco.</i>
		E9	<i>Sim. É importante a existência de um documento que deixe claro para todos os valores da empresa, as regras, as questões éticas e que diga claramente o que é esperado de todos nós. E que esteja tudo escrito de forma clara e que seja tudo comunicado de forma clara para não haver dúvidas, e caso alguém vá contra alguma norma do Código, ter algo escrito, mesmo que a lei não preveja, permite-nos ter uma base para depois poder sancionar essa pessoa pelo não cumprimento das regras, normas e princípios.</i>
		E10	<i>Claro que sim. Havendo um documento, um Código de Ética com todas estas questões bem explícitas, começa a fazer parte do comportamento das pessoas. É uma forma de justificarmos algo que nos questionam também. É uma forma de ter regras muito bem definidas e deixar claro que todos temos de seguir e respeitar e cumprir (...) e quanto mais interiorizado ele estiver e começar a fazer parte da Cultura da empresa, mais uniformes serão os comportamentos e mais</i>

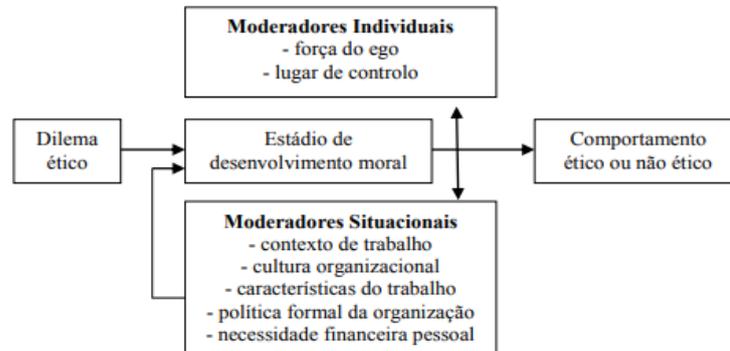
		<i>facilmente os comportamentos éticos se disseminam. Serão transversais a todos.</i>
--	--	---

Anexo 3 – Modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg

Nível	Estágios	
Pré-convencional	1	Orientação pela obediência para evitar a punição.
	2	Orientação egocêntrica para satisfação de desejos próprios ou de outros. Reciprocidade restrita. Lei de Talião.
Convencional	3	Orientação pela manutenção dos valores vigentes na comunidade e grupo de amigos.
	4	Orientação pela lei e ordem social. Manutenção dos valores vigentes na sociedade.
Pós-convencional	5	Orientação pelo contrato social e respeito aos direitos civis e individuais.
	6	Orientação pela ética universal.

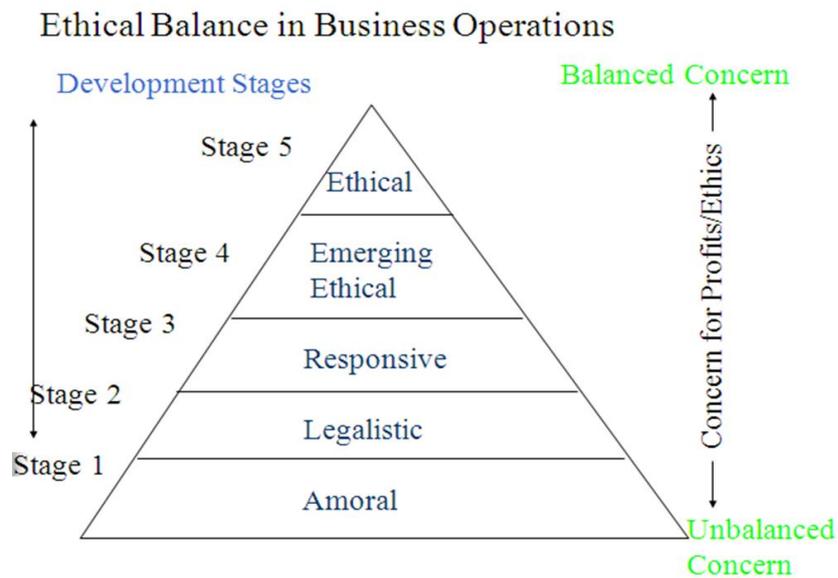
Fonte: Adaptado de Mercier 2003:29

Anexo 4 – Modelo da tomada de decisão ética de Trevino



Fonte: Adaptado de Trevino 1986 in: Mercier 2003:30

Anexo 5- Modelo do desenvolvimento moral das organizações



Fonte: Adaptado de Reidenbach & Robin, 1991.