

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A ÉTICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: O CASO DA INDÚSTRIA ALIMENTAR**

DANIELA FILIPA SANTOS REIS MATOS

OUTUBRO - 2021

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A ÉTICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: O CASO DA INDÚSTRIA ALIMENTAR**

DANIELA FILIPA SANTOS REIS MATOS

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO - 2021

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de muitas horas e muitos meses de trabalho, esforço e dedicação. Tudo isto não teria sido possível sem o apoio e ajuda da minha querida orientadora, da minha família e dos meus amigos. A eles lhes agradeço por terem sido os meus pilares nesta etapa.

Preciso destacar e agradecer profundamente à minha querida orientadora, à professora Rita, por me ter feito interessar e defender tópicos tão importantes como a ética e a igualdade por ter sido um exemplo para mim e por me fazer ambicionar um dia ser metade da mulher e profissional que ela é! Acima de tudo, por me ter acompanhado neste desafio e nunca me ter deixado desamparada, tendo contribuído valiosamente para o meu desenvolvimento e aprendizagem.

À minha família, que acreditou em mim desde o início e não me permitiram sequer pensar na palavra “desistir”. Aos meus pais e aos meus avós por terem tornado isto possível e por cuidarem de mim. À minha irmã, aos meus tios por todo o apoio. Ao Pedro pela força que me deu, pelas vezes que me ajudou a detetar erros e por todos os seus *inputs*.

Ao Gonçalo, por ter sido o melhor amigo e padrinho que alguém podia ter. Se os verdadeiros amigos se provam nos momentos de dificuldade, superaste todas essas provas com distinção. Obrigada, Gonçalo (aqui tens o teu parágrafo como prometi), obrigada por arranjares tempo para mim, depois dos teus dias de trabalho, para me explicares e ajudares com as minhas dúvidas infinitas. Obrigada por seres meu amigo e por seres tão bom nisso!

Aos meus amigos da FCSH-UNL, Andreia P., Monta, Toscano, Ori, Joana F. Andreia S., Tat, Jess, e JP, por todos os cafés, almoços e saídas a que faltei por estar a fazer a tese e que mesmo assim nem por um minuto deixaram de se preocupar e me apoiar. Aos meus amigos do ISEG, Larissa, Rita, Diogo e Patrícia, que embora tão diferentes vieram acrescentar tanto à minha vida, por terem sofrido e sorrido comigo ao longo destes dois anos. À minha amiga Carla, por todas as vezes que me ouviu reclamar e me deu força para continuar e ir à luta.

Finalmente, mas não menos importante, às duas equipas de RH que integrei nestes dois anos, que me ensinaram imenso do mundo do trabalho e que me apoiaram nesta jornada, fornecendo-me ferramentas para refletir criticamente não só sobre o tema que trabalhei neste trabalho como também em todos os processos de RH.

De forma direta ou indireta todas estas pessoas contribuíram para que eu chegasse a este momento. A todas elas estou imensamente agradecida.

RESUMO

A ética tem-se destacado cada vez mais nas organizações. Além das sociedades atuais valorizarem cada vez mais questões relacionadas com a ética e com a responsabilidade social, tem-se vindo a verificar que, ter práticas e comportamentos éticos é determinante para o sucesso organizacional, pois afeta o clima interno, a cultura organizacional, a reputação da empresa e a escolha dos consumidores bem como de novos colaboradores.

Este estudo explora de que forma a ética está presente na cultura organizacional e como esta afeta os gestores de RH no processo de avaliação de desempenho. Este estudo foca-se na indústria alimentar e identifica as práticas éticas e antiéticas que ocorrem frequentemente neste processo, assim como alguns dilemas a que estes gestores estão expostos. Adicionalmente identificam-se os mecanismos que facilitam a promoção de comportamentos éticos justificando o porquê de estes serem eficazes para orientar os gestores de RH. Em termos metodológicos o estudo é quantitativo sendo a técnica utilizada a de questionário.

Conclui-se que a cultura organizacional é um poderoso fator que impacta o comportamento dos gestores de RH na avaliação de desempenho, que quanto mais forte é a cultura ética e quanto mais ética é a liderança mais os gestores de RH apresentam comportamentos éticos. Conclui-se ainda que as organizações que dispõem de mecanismos, tais como, liderança ética, canais de denúncia, código de ética, programas de formação de ética, são as mesmas que apresentam gestores de RH com comportamentos mais éticos.

Palavras-Chave: Ética Empresarial, Comportamento Ético, Cultura Organizacional, Avaliação de Desempenho, Indústria Alimentar.

ABSTRACT

Ethics is a topic that has increasingly more relevance in organizations. Besides, the current societies valued more and more issues related to ethics and social responsibility, it has been found that having ethical practices and behavior is crucial to achieve organizational success. It affects the internal environment, the organizational culture, the company's reputation and the choice of consumers as well as new employees.

This research explores how ethics are present in organizational culture and how it affects HR managers in the performance evaluation process. This study focuses on the food industry and identifies the ethical and unethical practices that frequently occur in this process, as well as some dilemmas these managers are exposed to. Additionally, mechanisms that facilitate the promotion of ethical behaviors are identified, justifying why they are effective in guiding HR managers. In methodological terms, the study is quantitative, and the technique used is a questionnaire.

It is concluded that organizational culture is a powerful factor that impacts the behavior of HR managers in performance evaluation, the stronger the ethical culture more ethical the leadership, and more HR managers present ethical behavior. It is also concluded that organizations that have mechanisms, such as ethical leadership, reporting channels, code of ethics, ethics training programs, are the same ones that present HR managers with more ethical behaviour.

Keywords: Ethics, Ethical Behavior, Organizational Culture, Performance Appraisal, Food Industry

LISTA DE ABREVIATURAS

- AD – Avaliação de Desempenho
- CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesas
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- RH – Recursos Humanos
- SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Framed*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Lista de Abreviaturas	IV
Índice	V
Índice de Tabelas e Figuras	VI
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. A Ética e a Gestão de Recursos Humanos	2
2.2. Comportamento e Tomada de Decisão Ética	4
2.2.1. A cultura organizacional	6
2.3. A Ética e a Avaliação de Desempenho	9
2.3.1. Práticas éticas e antiéticas na Avaliação de Desempenho	10
2.3.2 Dilemas enfrentados pelos Gestores de RH na Avaliação de Desempenho	13
2.4. Instrumentos para contrariar práticas antiéticas na Avaliação de Desempenho	15
3. Método	18
3.1. Seleção da Amostra	19
3.2 Instrumento	20
3.3. Apresentação dos resultados	23
3.3.1 Fiabilidade da Escala	24
4.1. Hipótese 1	25
4.2. Hipótese 2	27

4.3. Hipótese 3	28
4.4. Discussão de Resultados	31
5. Considerações Finais	34
5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	35
Referências Bibliográficas	36
Anexo 1 – Divisão por Grupos de Atividade da Indústria Alimentar de acordo com Classificação Económica Portuguesa Subdivisão	41
Anexo 2 – Instrumento	41
Anexo 3 – Tabelas e figuras estatísticas	44

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela I - Fiabilidade das Escalas	25
<i>Tabela II - Resultados do teste do coeficiente de correlação tau de Kendall “Score de Cultura Organizacional Ética” vs “Comportamento ético do gestor de RH”</i>	27
<i>Tabela III - Resultados do teste do coeficiente de correlação tau de Kendall “Comportamento ético do gestor de RH” vs “Score de Liderança Ética”</i>	28

1. INTRODUÇÃO

A ética tem vindo a assumir cada vez mais importância nas organizações. Diversos estudos demonstram como para alcançar o sucesso organizacional, é necessário adotar uma postura responsável e ética relativamente à gestão dos recursos humanos (Al-Tarawneh, 2020). Neste sentido, sabendo que, num contexto exigente e competitivo como aquele em que vivemos, os recursos humanos são fonte de vantagem competitiva organizacional, torna-se determinante que as organizações adotem e encorajem a adoção de comportamentos éticos por forma a reterem e a atraírem talentos.

Os gestores de RH assumem um papel fundamental como garante da ética nas organizações, uma vez que são eles que arbitram, monitorizam e difundem os comportamentos éticos entre os colaboradores (Dinis, 2014). Contudo, enquanto seres humanos que tomam decisões, também eles enfrentam dilemas éticos no exercício da sua função. Face a estes dilemas a sua ação/decisão é influenciada por dimensões internas e externas (Gramberg & Menzies, 2006).

A importância da ética e a negligência que esta tem tido, e continua a ter, em algumas organizações foi aquilo que motivou esta tese, pois, esta área permanece um assunto sensível. A dificuldade em obter dados sobre comportamentos antiéticos deve-se a diversos fatores: ao facto de os indivíduos saberem que estes tipos de comportamentos são socialmente condenáveis, logo não os admitem; por existir ainda resistência à denúncia/reporte de práticas antiéticas; e também, muitas vezes, porque os indivíduos não possuem competências que lhes permitam identificar tais práticas (Treviño & Nelson, 2016). Além disso, os comportamentos antiéticos impactam negativamente a imagem da organização, comprometendo o *employer branding*, diminuindo assim, a capacidade de retenção e de atração de novos candidatos (Treviño & Nelson, 2016; Al-Tarawneh, 2020).

Atendendo à multiplicidade de dilemas que se colocam aos gestores de RH, este estudo tem como principal objetivo aprofundar o conhecimento da ética no campo da GRH focando-se no processo da Avaliação de Desempenho (AD) e na sua relação com a Cultura Organizacional. O setor escolhido para esta análise foi a Indústria Alimentar.

Esta tese orientar-se-á pela seguinte pergunta de partida: “Poderá a cultura organizacional influenciar o comportamento ético dos profissionais de Recursos Humanos no processo de Avaliação de Desempenho?” Tendo isto presente, propomos os seguintes objetivos i) Identificar e analisar práticas éticas e antiéticas dos gestores de

recursos humanos no âmbito da AD; ii) Compreender se a cultura organizacional poderá ser um indicador que afeta (ou não) as questões éticas ao nível da AD; iii) Identificar os instrumentos e métodos que contribuem para a resolução de dilemas éticos, contribuindo para a tomada de decisão ética.

Após constatarmos que ainda existem muitas dimensões por esclarecer relativamente às práticas de RH referentes a este processo e porque a maior parte dos estudos sobre ética refere como limitação a utilização de métodos qualitativos, optámos por abordar esta questão com base em uma metodologia quantitativa através do inquérito por questionário. Estes questionários foram aplicados a uma amostra convenientemente selecionada da população alvo (Sarantakos, 1998).

Na primeira parte deste estudo iremos explorar a ligação entre a ética e a GRH, seguidamente será aprofundado o tema do comportamento ético dos profissionais desta área à luz da cultura organizacional. Em seguida começaremos a focarmo-nos na AD, desde a sua conceptualização e prática até aos dilemas enfrentados pelos gestores de RH, terminando a revisão da literatura abordando os mecanismos éticos que poderão ajudar a colmatar as falhas que ocorrem na AD derivadas da conduta desviante dos gestores de RH. Os capítulos seguintes são dedicados ao método, como foi recolhida informação para aprofundarmos o conhecimento acerca deste tema, o tratamento dos dados recolhidos culminando com a análise e discussão dos dados. No fim deste trabalho encontraremos algumas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Ética e a Gestão de Recursos Humanos

Cada vez mais a ética é perspectivada como uma condição necessária à sobrevivência das organizações (Al-Tarawneh, 2020). A ética é a ciência da moral que orienta os comportamentos cívicos e as responsabilidades sociais traduzindo-se numa boa conduta (Dinis, 2014). Segundo Treviño & Nelson (2016), é um conjunto de normas, princípios morais e valores que conduzem o comportamento dos indivíduos de forma

padronizada, que, como acrescentam Gramberg & Menzies (2006) lhes permite distinguir o que é certo do errado, permitindo-os agir livremente de acordo com a sua realidade e aquilo que consideram ser bom ou mau. Contudo, de um ponto de vista prático, a ética é um processo que exige uma avaliação sistemática das situações em que o indivíduo se insere e um questionamento crítico e reflexivo (Dinis, 2014). Assim, embora a ética apresente um conjunto de regras, valores e princípios típicos e partilhados estes não a limitam, sendo necessário desafiar os pressupostos, refletindo sobre as situações e as regras morais em questão e sobre qual será a forma mais adequada de proceder.

A ética empresarial surge como um campo específico da ética, que estuda o comportamento dos indivíduos e as decisões que estes tomam no seu ambiente laboral e respetivas consequências (Treviño & Nelson, 2016). A ética empresarial tem-se mostrado um pilar fundamental no desenvolvimento das organizações, contribuindo para a sua reputação e sustentabilidade (Al-Tarawneh, 2020). Este campo, foca-se num conjunto de regras, valores e princípios definidores e distintivos do que é uma conduta aceitável de uma inaceitável (Ferrell et. al., 2019). Depreende-se assim que, as decisões e ações individuais que se refletem no desempenho do trabalhador, contribuem também para o desempenho organizacional afetando a organização como um todo, daí a importância de determinar quais são os comportamentos apropriados na mesma.

Nesse sentido, e dado que os recursos humanos são a base de qualquer organização, é imperativo criar regras claras e objetivas que os orientem no sentido de um comportamento ético, para que não comprometam o desempenho organizacional (Dinis, 2014). A ética tornou-se assim, uma condição necessária para o sucesso das organizações sendo que a falta dela constitui um risco para o negócio. De acordo com Friedman & Miles (2002), uma organização para ser ética não deverá preocupar-se exclusivamente com o cumprimento da lei, com a maximização do lucro e com os acionistas, mas também com o bem-estar de todos aqueles que contribuem para o seu sucesso. A empresa deverá tratar todos os *stakeholders* com respeito, honestidade e

dignidade, considerando os seus interesses e envolvendo-os nas tomadas de decisão que os afetam (Friedman & Miles, 2002).

Desta forma, é comum que as organizações, enquanto organismos complexos, enfrentem diariamente desafios éticos e é neste sentido que surgem os gestores de RH desempenhando uma função de ligação entre a organização e os trabalhadores. Segundo Braga, et al., (2017), os gestores de RH são os “guardiões da ética” pois são eles que arbitram, monitorizam e difundem os comportamentos éticos juntos dos trabalhadores. Estes gestores estão estrategicamente posicionados na organização uma vez que, são simultaneamente o parceiro estratégico, alinhando a GRH com os objetivos organizacionais e os campeões dos colaboradores atendendo às suas necessidades e fornecendo-lhe suporte profissional (Rego, et al., 2015). Assim, e numa ótica da ética empresarial, os gestores de RH devem trabalhar ativamente para a construção de uma cultura e clima ético, promovendo os comportamentos éticos desejáveis na organização através da implementação de práticas e políticas que impactem os *stakeholders* (Silva et al., 2016). Ferrell, *et al.*, (2019) reforçam ainda que, é crítico que os gestores de RH sejam os primeiros a adotar uma postura ética, por forma a se tornarem exemplos, desenvolvendo e promovendo a ética nas organizações e junto dos seus colaboradores.

2.2. Comportamento e Tomada de Decisão Ética

Sendo a GRH um dos pilares da ética na organização, os gestores de RH têm o dever de ser consistentes com a filosofia ética que promovem (Silva et al., 2016). Tome-se por comportamento ético, aquele que é moralmente aceite como “bom” e “correto” em oposição ao “mau” e “errado”, sendo este último um comportamento antiético (Silva et al., 2016). Entende-se que qualquer individuo que não atinja os padrões morais mínimos estará a incorrer a um comportamento que não é ético.

Para que exista um comportamento ético é necessário tomar decisões que também o sejam, i.e., os gestores de RH deverão explorar alternativas de ação e escolher aquela que não viole nenhuma lei, mas que também vá ao encontro do que é justo (Treviño &

Nelson, 2016). Porém, muitas vezes o que os conduz a dilemas éticos, é o conflito entre os princípios pelos quais se regem e o que sentem que têm de fazer, sendo que, o seu comportamento e decisão ética poderão ser influenciados por moderadores internos e externos (Gramberg & Menzies, 2006).

Treviño & Nelson (2016) propõem a abordagem de um dilema ético através de uma perspectiva utilitarista/consequencialista que identifica as partes interessadas, as ações alternativas, assim como os danos ou benefícios que poderão causar a cada uma dessas partes. Esta abordagem é prática e útil pois permite ao gestor de RH explorar diferentes cursos de ação e decidir com base numa reflexão ponderada acerca de quem a sua decisão afetará e quais as consequências.

Ao nível individual existem vários moderadores que influenciam a decisão e o comportamento ético, tais como o *locus* de controlo, a força do ego e o estágio de desenvolvimento moral do trabalhador (Kohlberg, 1969; Treviño, 1986). O *locus* de controlo refere-se à capacidade que o individuo tem de assumir responsabilidade pelo seu comportamento, sendo que pessoas com *locus* de controlo predominantemente interno tendem a tomar decisões mais conscientes e éticas pois refletem sobre as consequências das suas ações (Treviño, 1986). A força do ego consiste na capacidade do individuo de gerir situações stressantes resistindo a impulsos e mantendo-se firme às suas convicções, revelando consistência entre o seu julgamento moral e o seu comportamento ético (Treviño, 1986). Finalmente, os estádios de desenvolvimento moral correspondem a um processo evolutivo de maturidade moral que permite ao individuo avaliar o que é moralmente correto (Kohlberg, 1969; Jones, 1991).

Todavia, a decisão e o comportamento ético, que contribuem para a resposta aos diversos dilemas, entre eles aqueles que surgem na AD, consiste num processo multideterminado resultante da interação destes moderadores internos com moderadores externos, isto é, a interação quotidiana do individuo com o ambiente organizacional (Treviño, 1986).

2.2.1. A cultura organizacional

Reconhece-se que o ambiente organizacional é o espaço onde ocorre a ação moral dos trabalhadores, sendo este ambiente composto por um conjunto de fatores situacionais que são externos aos indivíduos, mas inerentes ao contexto, como a liderança, a cultura organizacional e o clima ético presente numa dada organização (Jones, 1991). Neste sentido, não devemos cair no erro de pensar que a ação moral do gestor de RH se deve apenas a traços de personalidade, pelo contrário, os moderadores situacionais exercem uma força coerciva sobre os gestores de RH influenciando a forma como estes decidem e agem (Braga et. al., 2017). Entre os fatores situacionais referidos, Ardichvili, *et al.*, (2009) defende que a cultura organizacional é o fator contextual que mais influencia o comportamento dos indivíduos, pelo que será neste que nos iremos focar.

A cultura organizacional consiste num conjunto de crenças, valores, costumes, ritos, atividades e padrões de comportamento que são aceites, apreendidos e partilhados por todos os membros da organização (Treviño, 1986; Ardichvili, *et al.*, 2009). A cultura organizacional indica aos trabalhadores o tipo de linguagem e vestuário que é aceitável utilizarem, como se devem comportar e interagir com os seus pares e clientes (Rego, et al., 2015). A cultura organizacional manifesta-se através do seu sistema formal (políticas/códigos, processos de decisão e formas de trabalhar implementadas) e informal (normas, padrões de comportamento, rituais, mitos/histórias e linguagem) que a compõem (Robbins & Judge, 2013).

Segundo Treviño (1986), a cultura organizacional é capaz de influenciar a tomada de decisão dos indivíduos e o seu comportamento através do processo de socialização. A socialização organizacional implica que o trabalhador aprenda um conjunto de normas, regras e valores que compõem a cultura organizacional e que os aplique na sua conduta profissional através dos seus comportamentos e decisões (Mosquera, 2012). Assim sendo, a cultura organizacional é transmitida formal ou informalmente aos trabalhadores por via de formações, conversas formais e/ou informais e até mesmo pela observação individual

e leitura que eles próprios fazem da realidade organizacional em que estão inseridos replicando comportamentos (Mosquera, 2012). Quando a socialização está concluída, o trabalhador torna-se um membro pleno da organização sendo o momento em que passa a comportar-se de acordo com as expectativas (Rego, et al., 2015).

Robbins & Judge (2013) referem que, a cultura é intangível, subtil e implícita e que penetra o espaço organizacional e atinge todos os trabalhadores, definindo regras e dirigindo os trabalhadores a comportarem-se de acordo com essas regras, cujo incumprimento resulta em penalizações. Os gestores de RH não são imunes a tal cultura.

Segundo Kaptein & Schwartz (2008), se os supervisores e a administração de uma organização forem menos éticos isso influenciará necessariamente o comportamento dos gestores de RH. Desta forma e uma vez que, a liderança compõe a cultura organizacional de uma empresa, os gestores de RH poderão sentir-se forçados a adotar uma postura menos ética para agradar à sua chefia ou por lhes ter sido pedido diretamente. Esta pressão poderá gerar dilemas e dificultar a tomada de decisão do gestor de RH quando os valores e normas da cultura organizacional são antagónicos com os seus e quando a cultura a que estão expostos não é propícia a comportamentos éticos (Kaptein & Schwartz, 2008; Treviño & Nelson, 2016). Depreende-se assim que, os gestores de RH poderão desejar agir de uma determinada forma, mas sentirem-se forçados a agir de outra a fim de evitar qualquer tipo de penalizações.

Uma vez que, a cultura organizacional é ampla e transversal a toda a organização e afeta as decisões e comportamentos dos trabalhadores esta deverá incorporar uma dimensão ética. Tal como Treviño & Nelson (2016) demonstram, a ética é uma parte que compõe a cultura da organização representando aspetos que afetam e influenciam a forma de pensar e agir dos trabalhadores perante questões ligadas com a ética. Pelo que Kaptein & Schwartz (2008) defendem a existência de um modelo de cultura ética que prima pela clareza, i.e. estabelecer de forma clara quais são os padrões de comportamento expectáveis; congruência dos supervisores e congruência da gestão, i.e., garantir que tanto

os supervisores como a administração adotem e trabalhem de forma ética e que isso se reflita no ambiente de trabalho moldando o comportamento dos trabalhadores no sentido desejado. Além disso este modelo de cultura ética deve ser fiável e sustentável, i.e., deverão ser implementados mecanismos que criem condições que desenvolvam e promovam a ética e que, por outro lado, dificultem a violação das regras estabelecidas (Kaptein & Schwartz, 2008). De forma a garantir a eficácia deste modelo é necessário que os trabalhadores tenham conhecimento das consequências que advêm da adoção de um comportamento mais ou menos ético, que existam oportunidades para discutir questões morais tal como para se corrigirem maus comportamentos, e, por fim, as penalizações devem ser aplicadas como resposta ao comportamento antiético de modo educativo para contrariar esse tipo de conduta (Kaptein & Schwartz, 2008). Note-se que a presença ou ausência destas características irão definir se a cultura organizacional é uma cultura ética forte ou fraca, sendo que a presença corresponde a uma cultura forte e a ausência a uma cultura ética fraca.

Sublinhe-se que, os trabalhadores tendem a procurar orientações externas a si de como se devem comportar, procurando nos elementos que sustentam a cultura da organização e nos exemplos de como os seus pares ou superiores agiriam perante determinada situação (Treviño & Nelson, 2016). Assim, é fundamental que a cultura organizacional seja ética, pois uma cultura organizacional ética é uma boa fonte de orientação para os trabalhadores agirem de forma “correta” em oposição à “incorreta” (Treviño, 1986). Além disso, de acordo com Kaptein & Schwartz (2008) organizações com culturas éticas fortes apresentam intenções comportamentais mais éticas. Neste sentido, formula-se a primeira hipótese deste estudo.

Hipótese 1: *Existe uma relação positiva entre o comportamento dos gestores de RH e a cultura ética da empresa.*

Os indivíduos agem de forma consistente e natural de acordo com mensagens culturais que lhes são transmitidas e posteriormente internalizadas através do processo da

socialização. Poderão ser influenciados a agir eticamente se através da sua experiência na organização tenham sentido que devem comportar-se seguindo valores como o respeito, a honestidade e a transparência. Por outro lado, os gestores de RH poderão ter de enfrentar dilemas profissionais, por desejarem agir eticamente, mas estando inseridos numa organização cuja cultura não é ética, se sentirem pressionados a abdicar dos seus valores e crenças para agir consoante aquilo que é expectável deles e que poderá não ser ético.

2.3. A Ética e a Avaliação de Desempenho

A ética tem vindo a ser reforçada nas organizações devido aos desafios que estas enfrentam, pelo que tem havido também um acréscimo de responsabilidade dos gestores de RH. Qualquer atividade laboral que implique tomar decisões em relação a seres humanos levanta automaticamente questões éticas (Braga, et al., 2017). Indissociável desta ideia é o facto de os profissionais de RH no desempenho das suas funções se depararem com vários dilemas éticos, nomeadamente durante o processo de AD.

A AD é, por definição, um processo sistemático e formalizado de medição do desempenho de um colaborador e do seu potencial de desenvolvimento, permitindo a sua avaliação de forma individual ou em equipa, e é ainda um sistema integrado de colaboração entre gestores e trabalhadores com vista ao cumprimento das metas estabelecidas (Bayo-Moriones, et al., 2019). A AD identifica, com base nos descritivos funcionais, quais os conhecimentos, competências e habilidades necessárias para a concretização bem-sucedida dos objetivos e define, quais os padrões de comportamentos esperados para cada função (Misiak, 2010). Assim, este processo envolve uma observação e registo regular do desempenho de todos os trabalhadores que são, posteriormente, alvo de decisões (Rego, et al., 2015). Uma vez que, a AD é um poderoso instrumento da GRH porque fornece informações relevantes para diversas decisões como recrutamento, formação, aumentos salariais, promoções e gestão de carreiras, é crucial que este sistema seja claro, acessível e justo de forma que os trabalhadores o aceitem e o reconheçam como legítimo (Bayo-Moriones et.al., 2019).

A AD é um processo de feedback e motivação, que reconhece e promove os bons comportamentos e desencoraja os maus hábitos, é um mecanismo emocional, que impacta as relações interpessoais e um fator de mudança gerindo e orientando os trabalhadores e respetivo desempenho no sentido desejado (Rego, *et al.*, 2015). Uma vez que, os resultados deste processo estão na origem de muitas decisões relacionadas com o ciclo de vida do trabalhador na organização, é imperativo que exista ética no desenho e implementação da AD, sendo que no seu decorrer os trabalhadores deverão ser tratados com respeito e dignidade, seguindo um comportamento ético (Silva *et.al.*, 2016).

Segundo Misiak (2010), uma AD ética deverá apoiar-se numa avaliação honesta do desempenho do trabalhador fornecendo-lhe feedback relativamente ao seu estado atual e que, simultaneamente, vise a melhoria do mesmo através da elaboração de um plano de desenvolvimento que permita adquirir novas competências e aperfeiçoar o seu desempenho. Contudo, não basta que os gestores sejam honestos, é crucial que adotem uma postura imparcial de forma a garantirem a fiabilidade dos resultados da AD, pois qualquer abuso de poder durante a AD não só torna este processo ineficaz como é uma violação da ética empresarial (Al-Tarawneh, 2020).

Isto significa que, não basta fazer uma avaliação daquilo que é observável, pois uma avaliação superficial será um golpe ético. Para que isso seja evitado os avaliadores deverão atender aos sentimentos dos colaboradores no momento da avaliação, ao seu potencial de desenvolvimento e ajudá-los a melhorar sem ameaçar a sua autoestima. Trata-se de considerar o Princípio Prático Supremo da ética deontológica, pois a forma de tratamento das pessoas é uma das questões éticas fundamentais.

2.3.1. Práticas éticas e antiéticas na Avaliação de Desempenho

A ética é mais do que um conceito, os gestores de RH devem entendê-la como um processo de decisão e ação, sobretudo quando desenham e implementam processos como a AD. O estudo da Society for Human Resources Management acerca das melhores práticas de GRH, revela que estas contribuem para o desempenho favorável da empresa,

destacando a implementação de boas práticas na AD tais como: a AD deverá ocorrer pelo menos uma vez por ano; os supervisores deverão reunir-se com os trabalhadores para desenvolverem em conjunto um plano de desenvolvimento; a AD deverá ser baseada nas tarefas e competências relevantes para o exercício de cada função e os gestores de RH deverão ter formação sobre ‘como avaliar’ (SHRM/CCH Survey, 1991).

Neste processo de AD um conjunto de práticas éticas e antiéticas poderão ser sistematizadas. Ao nível das boas práticas, é imperioso que os gestores de RH analisem os objetivos organizacionais segundo a perspectiva de todos os *stakeholders*, pois só considerando todas as apreciações é que se poderá afirmar tais objetivos como éticos (Misiak, 2010), o que pressupõe um alinhamento dos objetivos organizacionais com os individuais. Após a aceitação dos objetivos é importante integrar os trabalhadores no desenho do sistema de AD, para que haja uma definição conjunta de objetivos e critérios que estarão na base da sua avaliação, pois tal envolvimento aumenta o compromisso estimulando o desempenho e a confiança no sistema (Misiak, 2010; Rego, et al., 2015). Tais objetivos e critérios deverão ser, mensuráveis, alcançáveis, específicos e relevantes, i.e., deverão ser claros acerca do que se espera dos trabalhadores, assim como explicitar a forma de se alcançarem certos padrões de desempenho, focando-se apenas na avaliação das dimensões relevantes para o exercício da função (Bayo-Moriones et al., 2019). É fundamental que todos os membros que compõem a organização sejam avaliados e que esta avaliação seja exaustiva, não incidindo apenas em alguns trabalhadores nem incidir apenas nas últimas semanas de trabalho (Misiak, 2010). Os gestores de RH deverão ser capazes de diferenciar desempenhos eficazes dos ineficazes, sendo que a avaliação do mesmo trabalhador por dois avaliadores diferentes deverá fornecer resultados semelhantes, reforçando a fiabilidade do processo (Bayo-Moriones et al., 2019). Para que todo o processo seja ético é fundamental que haja transparência e que os gestores de RH sejam descritivos, focando-se apenas no desempenho e afastando-se de juízos de valor à personalidade do avaliado. Devem igualmente ser empáticos e justos e acima de tudo,

deverão comunicar frequentemente ao colaborador o ponto da situação em termos de AD, apoiando-se em factos (Rego, et al., 2015). Uma AD ética pressupõe ainda como boa prática que, quaisquer erros existentes sejam assumidos e corrigidos (Misiak, 2010).

Relativamente às práticas antiéticas Braga, et al., (2017) identificam que a falta de ética na AD se deve a certos procedimentos, sendo os mais comuns: a utilização de critérios subjetivos, que geram avaliações ineficazes; dificuldades de distanciamento que poderão gerar conflito de interesses; um acompanhamento do percurso do trabalhador com pouco detalhe e regularidade não recolhendo todos os factos; e à não utilização dos resultados, fazendo da AD apenas um desperdício de recursos. Estes tipos de práticas antiéticas resultam no excesso de severidade ou benevolência na atribuição de classificações, ou no avaliador atribuir pontuações medianas a toda a população, ou até mesmo a avaliar em contraste com a expectativa que possui do ideal tipo de trabalhador ou em comparação com o avaliado anterior (Rego, et al., 2015). Avaliações subjetivas surgem também das perceções individuais que os gestores de RH têm acerca de determinado trabalhador, enviesando a sua avaliação por influência das suas próprias opiniões, avaliando as características pessoais do trabalhador e não as suas competências e o seu trabalho, ou por possuir uma forte opinião acerca de uma característica e julgar as restantes de igual modo (Wooten, 2001). Como foi referido anteriormente, é boa prática que o gestor de RH tenha a sensibilidade de perceber todo um conjunto de fatores não se limitando a fazer uma avaliação com base num mau acontecimento, porém, é frequente a prática antiética de descurar o restante trabalho do colaborador em detrimento de uma situação particular (Wooten, 2001). Existem ainda outras práticas antiéticas associadas à AD como, o desvio de responsabilidades, em que o avaliador ao sentir-se responsável pelos resultados da avaliação acaba por manipular os resultados ou documentar acontecimentos que não são verídicos acabando por avaliar o trabalhador com classificações injustas e irrealistas por forma a evitar confrontos (Rego, et al., 2015). A recorrência a práticas antiéticas gera avaliações de desempenho más e ineficazes que

levam a decisões injustas assentes em critérios subjetivos. Os resultados destas avaliações poderão prejudicar os trabalhadores, não lhes permitindo acesso a benefícios, promoções e oportunidades de desenvolvimento de carreira, fomentando um sentimento de injustiça e abalando a legitimidade do processo de AD (O'Connor & Crowley-Henry, 2017).

2.3.2 Dilemas enfrentados pelos Gestores de RH na Avaliação de Desempenho

Embora exista um conjunto de boas práticas assentes na objetividade, transparência, cooperação e empatia que deveriam orientar o comportamento dos gestores de RH, nem sempre estes conseguem agir eticamente. Quando a organização emprega um gestor RH espera um determinado comportamento do mesmo, porém este indivíduo, antes de integrar a organização já é o resultado de uma formação profissional e de diversas experiências de vida (Wooten, 2001). Muitas vezes a sua dupla função de “campeão” dos colaboradores e parceiro de negócio entra em conflito devido à incompatibilidade de articulação das necessidades e valores de ambas as partes. Assim, ficam suscetíveis a dilemas éticos, pois por um lado querem agir eticamente e ser justos e por outro querem/devem ser fiéis à organização não comprometendo o seu sucesso (Braga et al., 2017). Isto significa uma sobreposição da ética organizacional, profissional e pessoal que poderá aumentar o stress do gestor de RH (Wooten, 2001)

O dilema surge do confronto de alternativas de ação. Note-se ainda que, a forma de resposta a um dilema poderá ser ética de uma perspetiva, mas não de outra, i.e., o profissional de RH poderá sentir que está a agir no melhor interesse para a organização e por outro lado o trabalhador sentir-se lesado, ou agir em conformidade com os interesses da organização, mas de uma forma que considera ser menos ética por ir contra a sua posição profissional e individual (Wooten, 2001). Embora os gestores de RH queiram ser éticos, muitas vezes encontram-se divididos, o que os leva a cometer erros na AD como os que vimos anteriormente. Banner & Cooke (1984) identificam 5 dilemas fundamentais que ocorrem na AD: a utilização de critérios subjetivos, problemas na descrição do

desempenho e nos indicadores de medição, a utilização de diferentes sistemas de AD para avaliar pessoas diferentes dentro da mesma organização, o propósito e a forma como os resultados deste processo são usados e, por último, a determinação dos objetivos.

Por vezes, os gestores de RH debatem-se com a atribuição de notas mais elevadas ou mais baixas a trabalhadores que não as merecem pois sentem-se responsáveis pelo desempenho do trabalhador ou sentem a pressão da organização em atribuir determinadas classificações, recorrendo a critérios subjetivos (Braga, et al., 2017). Também a descrição detalhada dos padrões de desempenho e a capacidade de medição dos indicadores poderão ser uma dificuldade encontrada por estes gestores, pois para se evitar a subjetividade na avaliação tende-se a utilizar medidas de avaliação quantitativas (Banner & Cooke, 1984). Através da atribuição de classificações numéricas garante-se a objetividade, contudo, negligencia-se a avaliação de aspetos qualitativos, como habilidades e determinados acontecimentos, o que conseqüentemente se torna um problema ético pois veda aos trabalhadores o acesso a oportunidades e benefícios devido a uma avaliação imprecisa (Banner & Cooke, 1984). Vários autores identificam como outro dilema a falta de justiça na utilização de diferentes sistemas de AD na mesma organização, defendendo que avaliar um determinado conjunto de pessoas de forma objetiva e outro conjunto de pessoas de forma subjetiva poderá gerar perceções de injustiça junto dos trabalhadores devido à plasticidade que um sistema tem em detrimento do outro (Banner & Cooke, 1984; Longenecker & Ludwig, 1990; Braga, et al., 2017). Finalmente os últimos dilemas com que os gestores de RH se deparam é o que fazer com os resultados da AD e quem deverá estar envolvido na definição dos objetivos (Banner & Cooke, 1984).

Longenecker & Ludwig (1990) demonstram que, estas situações se tornam dilemas éticos porque os gestores de RH sabem que as suas avaliações poderão impactar no ciclo de vida do trabalhador na organização, levando ao despedimento de alguém, ou então, vedando ou facilitando o acesso a oportunidades de carreira, promoção e ao sistema de benefícios. O gestor de RH poderá sentir-se forçado a atribuir determinadas avaliações

devido à pressão da chefia de topo que pretende despedir, substituir ou promover alguém, ou até mesmo devido à informação privilegiada a que tem acesso sobre expectativas e aspirações profissionais dos trabalhadores (Longenecker & Ludwig, 1990).

De acordo com o estudo de Wooten (2001), o comportamento antiético como a deturpação da realidade, manipulação dos resultados e perda de objetividade, advêm de dilemas cuja origem é a assimilação da cultura organizacional e a falta de formação especializada dos gestores de RH sobre processos de avaliação. No que concerne à cultura organizacional, o gestor de RH encontra uma sobreposição entre aquilo por que se rege e aquilo que a organização lhe impõe (Wooten, 2001). Relativamente ao défice de formação, isto significa que o gestor de RH não possui as competências necessárias para abordar questões mais complexas relativas ao tema, para fazer uma avaliação objetiva ou até mesmo para conseguir solucionar autonomamente qualquer dilema com que se depara durante o processo (Wooten, 2001).

2.4. Instrumentos para contrariar práticas antiéticas na Avaliação de Desempenho

As organizações deverão munir-se de um conjunto de instrumentos e métodos de forma a contrariarem práticas antiéticas e a consolidarem práticas éticas. Lloyd & Mey, (2010) verificaram que os trabalhadores tendem a adotar comportamentos éticos quando as organizações disponibilizam as normas de comportamento, quando dispõem de mecanismos que promovam o cumprimento dessas normas, quando criam oportunidades de discussão de dilemas e questões relacionados com a ética e quando a gestão da organização assenta em valores éticos que se refletem nas formas de trabalhar e no ambiente de trabalho. Assim, torna-se vantajoso que as empresas disponibilizem um código de ética, tenham uma comissão de ética / provedor de ética, apresentem uma liderança ética, de modo a combater as práticas antiéticas que ocorrem durante a AD.

A elaboração de um código de ética contribui para o reforço da ética e de um sentimento de ética partilhada na organização através da definição de padrões de comportamento expectáveis, regras e penalizações aplicadas aquando do incumprimento

dessas mesmas regras (Andrade et al., 2016; Treviño & Nelson, 2016). O código de ética ajuda a contrariar as práticas antiéticas que ocorrem na AD na medida em que define qual o comportamento ético que é exigido e expectável dos gestores de RH, orientando-os para formas de atuação responsáveis Kaptein & Schwartz (2008), i.e., fornece orientações éticas que deverão estar na base da ação do gestor no momento de desenho e implementação do processo tal como na avaliação dos colaboradores. No âmbito de contrariar as práticas antiéticas na AD, este código deverá acompanhar-se de mecanismos que sancionem os gestores quando corrompem e comprometem a AD ao serem menos éticos e recompensem aqueles que seguem as indicações éticas e contribuem para o sucesso da AD (Treviño & Nelson, 2016). As orientações do código de ética permitem superar a subjetividade durante o processo de AD. Para que este seja eficaz é necessário que seja difundido pela organização e que os gestores de RH o apliquem não só no seu quotidiano como também durante todo o processo da AD (Andrade et al., 2016).

A criação de uma comissão de ética ou a existência de um provedor de ética é favorável à AD, pois permite implementar e cumprir o código de ética (Nunes, 2013). A auscultação das necessidades dos *stakeholders*, bem como o debate de questões éticas ficam garantidas, sendo todo este processo gerido de forma confidencial (Nunes, 2013). Poderá ser realizado um diagnóstico à forma como a AD está a ser desenhada e implementada, como também à perceção que os colaboradores têm dessa mesma avaliação, sendo possível comparar esse diagnóstico com a situação ética que seria considerada ideal. O alinhamento destes pontos permite identificar lacunas éticas que estejam a ser cometidas, e fazer correções (Treviño, 1986; Nunes, 2013).

Como já se referiu, os indivíduos tendem a olhar para exemplos na organização como modelos a seguir. Ardichvili, et al., (2009) defendem que, os líderes têm um papel crucial pois são eles que apoiam uma cultura mais ou menos ética através dos seus comportamentos, da forma como comunicam, como agem e como enfrentam os desafios. Treviño & Nelson (2016) acrescentam ainda que, os líderes das organizações servem de

modelo para padrões éticos elevados, inspirando os seus trabalhadores a seguirem um comportamento semelhante. A chefia assume um papel importante na AD em dois momentos: no desenho do processo e na fase de feedback. Os indivíduos que ocupam cargos de liderança, são importantes para combater a subjetividade que poderá surgir na AD uma vez que, são os responsáveis por envolver todos os *stakeholders* no desenho do processo e de delinear em conjunto com eles objetivos que sejam específicos, alcançáveis, realísticos, relevantes e com prazos (Mihelič et al., 2010; Rego, et al., 2015). Além disso e de forma a contrariar a não utilização dos resultados e consequente desperdício de recursos, é fundamental que as chefias consigam identificar pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, trabalhando em conjunto com os mesmos em planos de desenvolvimento pessoal, garantindo assim a utilização dos resultados da AD para que haja uma melhoria contínua do desempenho organizacional (Rego, et al., 2015). Este enquadramento teórico permite-nos formular a segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2: *Existe uma relação positiva entre liderança ética e o comportamento dos colaboradores.*

Também a formação é um mecanismo que contribui para o reforço da ética na organização, pois como referem Lloyd & Mey, (2010), as empresas ao fornecerem formação ética, aumentam o entendimento dos gestores acerca de como devem agir perante dilemas éticos, como devem reportar situações que não são éticas e quais os padrões de comportamento que devem seguir no decorrer da AD. É importante que exista uma formação acerca da AD dando a conhecer qual o propósito desta, quais os objetivos e como os medir de forma objetiva e ética, assim como o que fazer com os resultados (Wells & Schminke, 2001; Rego, et al., 2015). Estas formações contribuem para aumentar o compromisso e a consciencialização dos gestores e chefias para que estes possam agir eticamente durante a AD não comprometendo o processo. Wells & Schminke (2001), reforçam ainda que, é indispensável que estas formações tenham uma componente de sensibilização que promovam a responsabilidade e justiça e deem a compreender aos

gestores e chefias quais são os impactos danosos que podem afetar os colaboradores caso a AD seja corrompida por comportamentos não éticos.

Além disto, é imperativo que os princípios éticos estejam claros para todos os trabalhadores e deverão estar presentes no código de ética, nas formações, deverão ser os pilares de uma cultura e de um clima ético e deverão ser cultivados pelos líderes da organização. A transferência de conhecimento torna os gestores de RH capazes de debater e responder aos diversos dilemas éticos, para que possam agir de forma ética mesmo quando o contexto laboral em que se inserem são mais propícios a comportamentos antiéticos (Wooten, 2001). Nenhum dos mecanismos enunciados por si só consegue garantir uma cultura ética organizacional, a sua existência e articulação é que permite uma maior eficácia no combate às práticas antiéticas (Robbins & Judge, 2013).

Deste modo formula-se a terceira hipótese deste estudo:

Hipótese 3: *Verifica-se uma relação positiva entre a existência de transferência de conhecimentos de ética através de diversos mecanismos (liderança, código de ética, formação) e comportamentos éticos, nomeadamente, ao nível da AD.*

3. MÉTODO

Para responder à pergunta de partida – “Poderá a cultura organizacional influenciar o comportamento ético dos profissionais de RH no processo de AD?” - elegemos o método quantitativo que é menos comum em estudos sobre ética. A metodologia quantitativa enfatiza a quantificação dos dados recolhidos em que através de uma observação sistemática visa explicar os fenómenos através da aplicação de métodos estatísticos (Sarantakos, 1998). No âmbito da pesquisa quantitativa existem diversas formas de estudo, sendo que aquilo que pretendemos fazer é uma análise descritiva que permitirá caracterizar de que forma a cultura organizacional poderá influenciar a ética durante o processo de AD na amostra estudada permitindo-nos obter uma descrição da realidade em causa (Aggarwal & Ranganathan, 2019).

O foco deste estudo num só setor não permite a generalização dos dados, mas, ainda assim, a descrição factual da realidade permite-nos chegar a conclusões através da utilização de medidas de tendência central, de medidas de dispersão, frequências, proporções e indicadores como prevalência (Aggarwal & Ranganathan, 2019).

3.1. Seleção da Amostra

Neste estudo, foi selecionada a indústria alimentar. Esta escolha deve-se a diversas razões: ao facto de não existirem estudos conhecidos sobre ética na AD nesta indústria; à sua representatividade na indústria em geral; e também por interesse pessoal. A indústria alimentar é, muitas vezes, o motor de inovação para outras áreas de negócio, pelo seu contínuo desenvolvimento e adaptação às necessidades de mercado e por inclusive, ser uma indústria bastante competitiva, quer seja pela qualidade, variedade ou pelos preços dos produtos (Ogbonna & Whip, 1999).

De acordo com a Classificação das Atividades Económicas Portuguesas (CAE) a indústria alimentar insere-se na indústria transformadora e totaliza 54 atividades específicas desde preparação, fabricação, conservação e transformação de produtos alimentares (INE, 2007). No Anexo 1 distinguimos os grupos de atividade que constituem a indústria alimentar, sendo que em cada um deles existem mais subdivisões específicas.

A indústria alimentar tem um peso significativo na economia portuguesa sendo que em 2019, registou-se nesta indústria um volume de negócios de 17.400 milhões de euros, para um total de 11.500 empresas que empregavam 115.600 indivíduos, contribuindo para a economia nacional com um valor acrescentado bruto de cerca de 3.325 milhões de euros (FIPA, 2019). É de todo o interesse explorar esta indústria, pois é bastante diversificada e composta por empresas de diversas dimensões dedicadas à produção e fabricação de alimentos frescos, à preparação e conservação e até mesmo à transformação de produtos alimentares (INE, 2007).

Dado o tempo disponível para a elaboração desta tese de natureza exploratória descritiva foi selecionada uma amostra não probabilística e por conveniência. Esta técnica

de amostragem permite selecionar elementos da população em estudo que estejam mais acessíveis e que nos sejam mais convenientes (Sarantakos, 1998). Apesar de ser uma técnica de fácil manuseamento e distribuição, não garante a representatividade dos dados logo as conclusões retiradas do estudo têm uma natureza meramente descritiva e não necessariamente confirmatória da realidade (Aggarwal & Ranganathan, 2019).

3.2 Instrumento

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário pois a sua aplicação é simples, eficaz, permite abranger um maior número de inquiridos e garante o anonimato das respostas aumentando a fiabilidade das mesmas (Sarantakos, 1998). Este instrumento de recolha de dados torna-se ideal na medida em que permite abranger o máximo número possível de gestores de RH na indústria alimentar, com o intuito de melhorar a qualidade da análise, comparação e discussão dos dados. Assim, foi elaborado um questionário eletrónico (Anexo 2) que teve por base a revisão da literatura e apresenta um total de 50 questões.

Este questionário foi construído com base na seguinte lógica: perceber se a cultura de uma organização é ou não ética, e em seguida interessou-nos saber se as empresas com determinada cultura possuem ou não AD. Caso possuam aprofundar o nosso conhecimento acerca do comportamento ético dos gestores de RH nesse processo e caso não possuam perceber as razões desse facto.

A primeira secção aborda questões sociodemográficas: sexo, idade, habilitações literárias, dimensão da organização em que o inquirido trabalha e a atividade da empresa para fins de caracterização e comparação dos inquiridos e respetivas empresas. Esta secção apresenta um total de 5 perguntas.

A segunda secção estuda a variável “Cultura Organizacional Ética”, composta por 28 questões em que as primeiras três questões são de escala binária com o propósito de aferir a existência de mecanismos éticos na organização dos inquiridos. As restantes questões utilizadas são originais do estudo de Kaptein & Schwartz (2008), onde estes autores

desenvolveram um modelo de virtudes éticas corporativas, avaliando a dimensão ética da cultura organizacional. Estes autores defendem que, a existência de determinadas virtudes na cultura de uma organização contribui para a ética da mesma. Tome-se de exemplo que Kaptein & Schwartz (2008) afirmam que é necessário que haja clareza na forma como as expectativas, regras e sanções são comunicadas para que os trabalhadores compreendam como devem agir eticamente. Uma das questões colocadas, foi por exemplo “A organização deixa claro para mim como me devo comportar junto dos demais stakeholders (membros internos ou externos à organização).” Foi aplicada a escala de Likert de 5 pontos em que as questões podiam ser respondidas com “1-Discordo Totalmente”, “2-Discordo”, “3-Não Concordo Nem Discordo”, “4-Concordo” e “5-Concordo Totalmente”.

A terceira secção foca-se na variável “Avaliação de Desempenho”, sendo que inicialmente é aplicada uma questão filtro para que os inquiridos que não têm este processo nas suas empresas não tivessem de responder obrigatoriamente às questões da secção seguinte. Com o objetivo de identificar práticas duvidosas e focando na AD, recorreremos à pesquisa SHRM/CCH Survey (1991) que indica quais as áreas mais comuns de RH onde ocorrem situações antiéticas e os comportamentos mais desviantes dentro de cada área. Dessa pesquisa retirámos apenas as questões relacionadas com a AD e à semelhança da secção 2 foi aplicada a escala de Likert de 5 pontos. Nesta secção foram colocadas questões como “A Avaliação de Desempenho foca-se nas tarefas relevantes e nas competências específicas requeridas para o desempenho bem-sucedido de cada função?”. Esta secção apresenta um total de 5 questões.

A última secção refere-se à variável “Comportamento Ético”, tendo como objetivo caracterizar e avaliar o comportamento dos gestores de RH da indústria alimentar no processo de AD. Esta secção foi construída com base no questionário de Wooten (2001) acerca de dilemas éticos. Desta pesquisa e à semelhança da secção anterior foram apenas utilizadas as questões relacionadas com AD às quais também foram aplicadas a escala de

Likert de 5 pontos. Esta secção pretende identificar comportamentos eticamente duvidosos, colocando questões como “Avaliou alguém com base numa forte opinião que tem acerca dessa pessoa? (Ex.: ser simpático, chegar sempre tarde, ser bonito, ser tímido)”. Esta secção é composta por 12 perguntas.

Tendo em conta a forma intencional como pretendíamos obter a nossa amostra e considerando a facilidade de disseminação através do espaço digital, recorreremos às tecnologias para a distribuição dos questionários. O questionário foi feito eletronicamente no *Google Forms*, referindo no início os objetivos do estudo e assegurando a confidencialidade, terminando com uma mensagem de agradecimento pela colaboração. O questionário foi enviado por mensagem privada a vários gestores de RH na indústria em estudo através do *LinkedIn* e foi partilhado na página principal da mesma plataforma. Além disso, foi criado um *QR Code* (Anexo 2) que foi entregue impresso num restaurante tendo-se solicitado a distribuição desse código pelos fornecedores alimentares para estes entregarem nos departamentos de RH das suas empresas.

Após a elaboração do questionário e depois de escolhermos os canais de disseminação do mesmo, entrámos na fase do pré teste. Esta etapa é fundamental pois permite avaliar se o questionário é claro aos respondentes e detetar erros que necessitam de ser corrigidos (Sarantakos, 1998). Foi solicitado, durante 1 semana, a 10 colegas e 2 professores que respondessem ao questionário para obter feedback acerca da clareza das questões, duração de resposta e compreensão das perguntas. Após esta fase foram efetuadas algumas reformulações e correções.

Assim, no dia 31 de maio de 2021 foi lançado eletronicamente a versão final do questionário através dos meios supramencionados, sendo que esta recolha de dados durou até 1 de Agosto de 2021 sendo que foi sempre sublinhado o cariz confidencial do questionário por forma a assegurar não só o anonimato dos respondentes como também para garantir maior fiabilidade das respostas.

3.3. Apresentação dos resultados

Após a recolha de dados através do Google *Forms*, preparámos os mesmo em Microsoft Excel para posteriormente serem inseridos, trabalhados e analisados em SPSS Statistics 27.

Devido à forma como o questionário foi distribuído obtivemos uma amostra não probabilística por conveniência totalizando 172 respostas. Contudo o questionário podia ser acedido por qualquer pessoa, pelo que na atividade da empresa incluímos a opção “Outra” para identificarmos facilmente e excluirmos os casos que não se enquadravam na indústria alimentar. Assim sendo, excluímos 29 casos da nossa análise, obtendo 143 respostas válidas, sendo que, 108 (75,5%) dos participantes são do género feminino e 35 (24,5%) são do género masculino.

Os participantes da amostra apresentam, idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos (valor mínimo e máximo), sendo a média de idades 35 anos. A maioria dos respondentes têm entre 30 a 39 anos (68 inquiridos, 47,6%), seguidamente 36 dos inquiridos (25%) têm entre 22 a 29 anos, e 34 inquiridos (23,8% da amostra) apresentam idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos sendo que a faixa etária entre os 50 e os 65 é a que tem menos respondentes, representando 3,5% da amostra (5 inquiridos).

Relativamente à escolaridade, note-se que o questionário estabelecia, nas opções de resposta, o nível mais baixo de escolaridade “Ensino básico (até ao 9ºano)” e no mais elevado o “Doutoramento”, sendo que não encontramos nenhuma resposta com este nível. O nível de escolaridade mais elevado registado foi “Mestrado ou Pós-Graduação” (45,5%, 65 inquiridos) e o mais baixo “Ensino básico (até ao 9ºano)” com apenas uma resposta (0,7%). A média e moda de respostas foi a “Licenciatura” representando 46,9% da amostra (67 inquiridos). Relativamente ao “Ensino Secundário (até ao 12º ano)” registámos um total de 10 respostas (7%).

No que concerne à dimensão da organização mais de metade dos participantes (52,4%, 75 inquiridos) trabalham em grandes empresas (250 ou mais trabalhadores), 47 dos inquiridos (32,9%) trabalham em médias empresas (20-249 trabalhadores), 20

inquiridos (14%) trabalham em pequenas empresas (10-49 trabalhadores) e por fim, apenas um respondente (0,7%) que trabalha numa microempresa (1-9 trabalhadores).

Embora não seja representativa, a nossa amostra é heterogénea na medida em que temos participantes de todas as atividades da indústria alimentar. A atividade com maior número de respostas (39) foi a indústria das bebidas (27,3%), seguidamente “Abate de animais, preparação e conservação de carne” com 18 respostas (12,6%) e “Fabricação de outros produtos alimentares” com 17 respostas (11,9%). Tanto a indústria dos laticínios como a atividade “Fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha” obtiveram 15 respostas cada, representando um total de 21% da amostra (10,5% cada). No que concerne à “Preparação e conservação de frutas e de produtos agrícolas” obtivemos 12 respostas (8,4%), já 11 participantes (7,7%) pertencem à atividade “Transformação de cereais e leguminosas, fabricação de amidos, de féculas e de produtos afins”, seguido da “Preparação e conservação de peixes, crustáceos e moluscos” com apenas 10 participantes (7%). As atividades com menos respondentes foram a “Produção de óleos e gorduras animais e vegetais” e a “Fabricação de alimentos para animais”, cada com apenas 3 respostas (2,1% respetivamente).

3.3.1 Fiabilidade da Escala

Uma vez que, o questionário apresenta 3 escalas e 3 dimensões aplicámos um teste de consistência interna (*Alpha de Cronbach*) para verificar a fiabilidade das escalas utilizadas e dos dados recolhidos. O *Alpha de Cronbach* é utilizado para medir a consistência das perguntas para verificar se estas estão a medir a mesma dimensão teórica (Maroco & Garcia-Marques, 2006). É uma condição necessária que o *Alpha de Cronbach* seja superior a 0,7 para que as variáveis sejam agrupadas e categorizadas da mesma forma de acordo com a dimensão que estão a medir (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Assim, a escala de Kaptein & Schwartz. (2008) acerca da dimensão ética da cultura organizacional, composta por 28 itens apresenta um valor de α de 0,928 (Tabela I) o que

Tabela I - Fiabilidade das Escalas

Escala	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N Itens
Kaptein & Schwartz (2008) – Cultura Ética Organizacional	,928	,911	28
SHRM/CCH Survey (1991) – Práticas Éticas na GRH	,876	,887	4
Wooten (2001) – Comportamento Ético dos Gestores de RH	,880	,883	12
Kaptein & Schwartz (2008) – Cultura Ética Organizacional (apenas as questões de liderança)	,943	,883	12

significa que tem uma consistência interna muito boa. Relativamente à escala de SHRM/CCH Survey (1991), que avalia as práticas da GRH no âmbito da AD, embora composta por 5 itens excluímos a primeira questão por ser uma questão de despiste, pelo que os restantes 4 itens têm um valor de α 0,876 (Tabela I), o que significa que tem uma boa consistência. À semelhança da escala anterior a escala de Wooten (2001) sobre comportamento ético em GRH, composto por 12 itens também tem uma boa consistência interna apresentando um valor de α 0,880 (Tabela I).

4. Resultados

4.1. Hipótese 1

Através da nossa análise teórica acerca dos tipos de culturas organizacionais éticas (fortes ou fracas) formulámos a nossa primeira hipótese “*Existe uma relação positiva entre o comportamento dos gestores de RH e a cultura ética da empresa.*” que pretende determinar se as empresas com culturas organizacionais mais éticas apresentam um *score* de comportamento ético mais elevado, em oposição àquelas que apresentam uma cultura organizacional menos ética, que poderá apresentar um *score* de comportamento ético mais baixo.

Assim, para determinar o *score* de cultura organizacional foi calculada a média das questões que avaliavam esta dimensão teórica por participante, sendo que considerámos que valor iguais ou superiores a 3,1 (numa escala de resposta em que 1 era discordo totalmente e 5 concordo totalmente) se verificava a existência de uma cultura ética organizacional (que teria mais ou menos força conforme o valor da média). O mesmo procedimento foi feito para determinar o *score* de comportamento ético.

Para o efeito de analisar a nossa hipótese realizámos um teste de distribuição da variável e o teste de Shapiro-Wilk para ambas as variáveis de forma a perceber se teríamos de utilizar testes paramétricos ou não paramétricos. Relativamente à variável Score de Cultura Organizacional Ética verificámos no teste de distribuição que a curva não era simétrica (Anexo 3) estando mais chegada à direita e, no teste de Shapiro-Wilk (Anexo 3) que o nível de significância é 0, sendo que valores inferiores a 0,05 significam que não estamos perante uma distribuição normal (Schober, Boer, & Schwarte, 2018).

Relativamente ao *score* de comportamento ético do gestor de RH aplicámos os mesmos testes que nos confirmaram que esta variável também não apresenta uma distribuição normal (Anexo 3), revelando uma curva de distribuição assimétrica (Anexo 3) e um valor de significância de 0, que é inferior a 0,05. Além disso, identificámos 4 *outliers* (Anexo 3), que após meticolosa análise decidimos manter pois eram respostas legítimas que nos forneciam informação importante.

Uma vez que, os dados não seguem uma distribuição normal, recorremos a um teste não paramétrico. De modo a aferir a existência de uma associação entre o aumento da ética na cultura organizacional e o aumento do score de comportamento ético dos trabalhadores utilizámos o coeficiente de correlação tau de Kendall, que varia entre -1 e 1, em que -1 revela que o valor da variável B aumentará quanto mais baixo for o valor da variável A, em oposição o 1 significa que o aumento de uma variável se traduz imediatamente no aumento da outra, apresentando uma relação positiva quase perfeita (Schober, Boer, & Schwarte, 2018).

Assim, para testar a nossa hipótese calculámos o coeficiente de correlação tau de Kendall para as variáveis “Score de Cultura Organizacional Ética” e “Comportamento ético do gestor de RH”, cujo valor obtido foi de 0,46, o que significa que o aumento de uma variável se traduz no aumento da outra (Tabela II). Uma vez que o nosso valor de significância é 0 e que é inferior a 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula de que as variáveis são independentes. Desta forma validamos a nossa hipótese 1, em que na

amostra estudada verificámos que quanto mais consolidada estiver a cultura organizacional ética mais os gestores de RH exibem comportamentos éticos.

Tabela II - Resultados do teste do coeficiente de correlação tau de Kendall “Score de Cultura Organizacional Ética” vs “Comportamento ético do gestor de RH”

Correlações			Score de Cultura Organizacional Ética	Comportamento ético do gestor de RH
tau_b de Kendall	Score de Cultura Organizacional Ética	Coeficiente de Correlação	1,000	,467**
		SIG. (2 extremidades)	.	,000
		N	143	143

4.2. Hipótese 2

Segundo a literatura, a liderança é uma das componentes da cultura organizacional, sendo os líderes o exemplo de como os seus colaboradores deverão agir, neste sentido desenvolvemos a nossa segunda hipótese “Existe uma relação positiva entre liderança ética e o comportamento dos colaboradores”. Por forma a determinar um score de “Liderança Ética” e à semelhança da hipótese anterior, foi calculada a média das questões que avaliavam esta dimensão teórica por participante, sendo que considerámos que valor iguais ou superiores a 3,1 representavam a existência de uma liderança ética (que seria mais ou menos forte conforme o valor da média).

Para esta hipótese, calculámos o *Alpha de Cronbach* para os 11 itens de liderança ética presentes na escala de Kaptein & Schwartz (2008) acerca da dimensão ética da cultura organizacional, resultando num valor de α de 0,943 (Tabela III) o que significa que tem uma consistência interna muito boa. Para determinar o tipo de teste a ser aplicado, realizámos um teste de distribuição da variável e um teste de Shapiro-Wilk à variável “Liderança Ética”, no teste de distribuição normal verificámos que a curva não era simétrica e o de Shapiro-Wilk revelou um valor de significância inferior a 0,05 pelo que esta variável não apresenta uma distribuição normal (Anexo 3).

Conforme verificámos na hipótese anterior, o *score* de “Comportamento Ético do gestor de RH” também não apresentava uma distribuição normal, pelo que iremos optar

pela utilização de testes não paramétricos. Para esta hipótese também manteremos os *outliers* da variável “Comportamento Ético do gestor de RH”, por serem respostas validadas e legítimas. Por forma a testar se existe ou não uma associação entre a liderança ética e o comportamento ético dos gestores de RH recorreremos ao cálculo do coeficiente de correlação tau de Kendall (Tabela III).

Tendo em conta que o valor de significância é 0, ou seja, inferior a 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula. Relativamente ao coeficiente de correlação, este foi de 0,45, o que significa que nesta amostra concreta quanto mais ética for a liderança, mais os gestores de RH demonstram um comportamento ético, assim sendo, validamos a hipótese.

*Tabela III - Resultados do teste do coeficiente de correlação tau de Kendall
“Comportamento ético do gestor de RH” vs “Score de Liderança Ética”*

Correlações			Comportamento ético do gestor de RH	Score de Liderança Ética
tau_b de Kendall	Comportamento ético do gestor de RH	Coeficiente de Correlação	1,000	,453**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	143	143

4.3. Hipótese 3

A literatura revelou-nos que empresas que apresentam mecanismos éticos e onde haja partilha de conhecimento acerca da ética tendem a capacitar melhor os seus gestores de como agirem perante um dilema. Neste sentido, desenvolvemos a nossa terceira hipótese *“Verifica-se uma relação positiva entre a existência de transferência de conhecimentos de ética através de diversos mecanismos (código de ética, canais de denúncia, liderança ética e formação ética) e comportamentos éticos, nomeadamente, ao nível da AD”*.

Pretendemos com esta hipótese determinar se a ausência ou presença de mecanismos que promovam a ética impactam no comportamento dos trabalhadores. Assim mobilizámos a variável score de “Comportamento Ético do gestor de RH”, que analisa o comportamento destes profissionais no processo de AD e que como verificámos

anteriormente não apresenta uma distribuição normal, pelo que teremos de utilizar testes não paramétricos. A comparação entre esta variável e a liderança ética também já tinha sido validada na hipótese anterior, pelo que não iremos repetir o procedimento uma vez que com esta verificámos que na amostra estudada o tipo de liderança faz diferença na forma como os gestores de RH se comportam. Assim, mobilizámos as questões “Existência de Código de Ética”; “Existência de Canais de Denúncia” e “Existência de Formação Ética” e aplicámos um teste que avaliasse uma relação entre estas variáveis binominais e de escala (score de comportamento ético do gestor de RH). O teste aplicado foi o Teste de Kruskal-Wallis, pois permite a comparação de três ou mais amostras independentes e a testagem entre variáveis binominais com variáveis de escala, além disso permite-nos fazer a comparação entre os grupos em estudo para determinar se as variáveis são independentes entre si ou não (Mircioiu & Atkinson, 2017).

Individualmente aplicámos o teste a: “Existência de Código de Ética”; “Existência de Canais de Denúncia” e “Existência de Formação Ética” para verificar se a existência destes mecanismos tinha um efeito positivo no comportamento dos gestores (Anexo 3). Nas três variáveis estudadas em comparação com o score de comportamento ético do gestor de RH verificámos um valor de significância inferior a 0,05 pelo que podemos rejeitar a hipótese nula de que o comportamento não varia de acordo com a existência de mecanismos que promovam a ética (Anexo 3). Pelo contrário, nesta amostra verificámos que a existência ou ausência desses mecanismos contribui para um comportamento mais ou menos ético. Assim validamos a hipótese.

Além destes resultados importa-nos expor quais foram os resultados relativos às práticas antiéticas que identificámos ao longo da literatura pelo que através de uma análise descritiva conseguimos perceber que numa amostra de 143 gestores de RH, apenas 113 têm AD (79%) 29 inquiridos responderam que nas organizações onde estavam não havia AD e 1 outro respondeu que não sabia (Anexo 3), pelo que esta exposição se limitará aqueles que responderam afirmativamente para a existência da AD.

Fomos cruzar estes dados, e apurámos que a maior parte das empresas que não têm AD são pequenas e médias empresas, tendo isto se destacado indústria das bebidas e na de preparação e conservação de peixes, crustáceos e moluscos (Anexo 3).

Na amostra estudada (Anexo 3), 5 inquiridos responderam que não tinham uma AD regular, apenas 1 se manteve neutro (não concordou nem discordou) e 107 inquiridos (74,8%) têm AD pelo menos uma vez por ano. Ainda assim, 17 deles (11,9%) discordaram da existência de *feedback*, 7 mantiveram-se neutros, mas a maioria (62,3%) concordou com a existência desta etapa. Uma AD necessita de objetivos SMART como verificámos anteriormente, contudo, na nossa amostra 9 inquiridos (6,30%) discordou que a AD na sua organização fosse baseada neste tipo de objetivos, 6 pessoas (5,60%) mantiveram-se neutras, mas 67,2% da nossa amostra concordaram que os objetivos da AD se baseiam em objetivos SMART. Um total de 22 inquiridos (15,4%) responderam negativamente para a existência de formação ética o que consiste numa lacuna no momento da AD uma vez que gestores de RH sem formação ética poderão não estar bem preparados para lidar com dilemas éticos durante a AD ou poderão não estar capacitados de como é avaliar eticamente. Todavia, e apesar de 5,60% da nossa amostra não ter concordado nem discordado com este tópico, 76 inquiridos (53,2%) confirmaram-nos que nas suas empresas é ministrada formação aos gestores de RH para que avaliem os trabalhadores eticamente.

No que concerne a comportamentos desviantes dos gestores de RH na AD iremos apenas destacar os dados negativos, ou seja, a frequência de cada prática antiética (Anexo 3). Na nossa amostra verificámos que a prática que mais se destacou foi a avaliação com base no desempenho mais recente, 35 dos inquiridos (24,5%) confirmaram já terem cometido o erro da recenticidade. Em segundo lugar temos a avaliação de um trabalhador em comparação com outro, em que 24 inquiridos (16,8%) concordaram em já tê-lo feito. Seguidamente 17 respondentes (11,9%) confirmaram já terem atribuído classificação demasiado severas ou benevolentes por sentirem responsabilidade pelos resultados da

AD. Com menos frequência e com mais ou menos a mesma expressão destacamos as seguintes práticas antiéticas: avaliação com base no ideal tipo de trabalhador (10,5%); alteração das classificações para atender a propósitos financeiros e/ou administrativos (10,5%); atribuição de pontuações medianas a toda a população (9,7%); avaliação que tem por bases fatores ambíguos e registo de avaliações que não correspondem com a realidade (8,4%). Além destas práticas e com valores menos significativos; 7,7% da nossa amostra concordaram já terem documentado falsamente a realidade deturpando a avaliação; 4,9% concordaram em já ter avaliado com base nas suas próprias experiências pessoais e laços organizacionais; 3,5% dos inquiridos já avaliaram positivamente alguém para evitarem conflitos; 2,8% dos gestores da nossa amostra já avaliaram alguém com base nas suas perceções individuais e finalmente e em último lugar, apenas 3 dos inquiridos (2,1%) já fizeram avaliações com base em fortes opiniões que tinham dos trabalhadores mas que nada tinham a ver com a função (como chegar sempre atrasado ou ser simpático).

4.4. Discussão de Resultados

Através dos resultados obtidos da testagem das nossas hipóteses e alinhados com a revisão da literatura, verificámos que na amostra estudada as organizações que apresentavam uma cultura organizacional ética mais consolidada eram as mesmas cujos gestores de RH exibiam comportamentos mais éticos. Kaptein & Schwartz (2008) desenvolveram um modelo de cultura ética que se apoiava na: clareza; congruência dos supervisores e congruência da gestão, fiabilidade e sustentabilidade do modelo através de mecanismos que promovam a ética, oportunidades para discussão e correção dos comportamentos e conhecimento das consequências e penalizações das suas ações. Estes autores defendem que a existência destes aspetos na cultura organizacional é uma condição necessária para o sucesso da ética em determinada organização. Como revelaram os nossos resultados, quanto mais se verificarem e mais enraizadas estiverem estas características na cultura organizacional, maior é a tendência para os gestores de RH

se comportarem de forma ética no processo de AD. Esta relação, tal como enunciam Treviño & Nelson (2016) deve-se ao facto de os gestores de RH, procurarem orientações externas a si próprios. O que nos leva a concluir que quanto melhor a ética penetrar as estruturas organizacionais mais bem preparados estarão os gestores de RH para agir face a um dilema ético.

A ausência ou presença destes aspetos é o que determina se a cultura organizacional é fortemente ética ou não (Kaptein & Schwartz, 2008), pelo que, em oposição, cremos que quanto mais fraca for a cultura organizacional ética, i. e., quanto menos consolidados estiverem os aspetos referidos anteriormente menos éticos serão os comportamentos dos gestores de RH. Considerando os aspetos que definem se a cultura organizacional é mais o menos ética, cremos que se não existir clareza na forma como os gestores se devem comportar, se não existirem modelos adequados para seguir, se não forem conhecidas as consequências que advêm de um comportamento antiético os gestores de RH poderão encontrar uma maior dificuldade em lidar com dilemas éticos.

Na nossa segunda hipótese, avaliámos o impacto da liderança ética no comportamento dos gestores de RH. Através da testagem da nossa hipótese observámos que na nossa amostra quanto mais éticos fossem os comportamentos dos supervisores e da administração mais éticos eram os comportamentos dos gestores de RH no processo de AD. É importante que um líder seja ético pois não só apoiam e ajudam a disseminar uma cultura organizacional ética inspirando os seus liderados (Ardichvili, *et al.*, 2009), como são modelos a seguir que preparam os seus trabalhadores a agir eticamente nos diversos processos (no caso da AD, a superarem a subjetividade, a fornecerem feedback, a envolver todos os *stakeholders* no desenho e implementação deste processo e a utilizar os resultados para implementação de melhorias combatendo o desperdício de recursos) (Treviño, 1986; Mihelič *et al.*, 2010). Uma vez que o teste aplicado a esta hipótese nos permitiu rejeitar a hipótese nula, verificámos que na nossa amostra quanto mais ética for a liderança, mais os gestores de RH demonstram um comportamento ético.

É importante que numa organização exista transferência de conhecimento para que os erros não sejam repetidos e para que haja espaço para melhorias (Rego, et al., 2015). Desta forma, é importante que as organizações integrem mecanismos que promovam a ética e orientem os comportamentos neste sentido. Esta foi a base do nosso raciocínio para a terceira hipótese, de que quantos mais mecanismos existirem e quanto mais consolidados estiverem, maior é a probabilidade de os gestores de RH agirem em conformidade com o comportamento ético que é esperado deles.

O nosso questionário interrogou sobre a existência de liderança ética, existência de código de ética, canais de denúncia e de programas de formação ética, pelo que cada um destes mecanismos foi avaliado em comparação com o *score* de comportamento ético do gestor de RH. Na nossa amostra verificámos que as organizações que possuíam estes mecanismos tinham gestores de RH que no processo de AD exibiam comportamentos éticos. Contudo, será de sublinhar, que a existência destes mecanismos por si só não basta, é necessária uma articulação entre eles para surtir o resultado desejado.

Uma liderança ética que sirva de modelo a seguir, um código de ética que sirva como manual de instruções de como os gestores se devem comportar, uma formação ética que prepare os gestores de RH para enfrentarem dilemas éticos ou canais de denúncia que permitam o conhecimento de comportamentos antiéticos e correção e melhoria dos mesmos são essenciais para aumentar o compromisso dos gestores bem como para os consciencializar das suas ações e das consequências e penalizações que advêm das mesmas (Lloyd & Mey, 2010; Robbins & Judge, 2013).

Assim, na avaliação da nossa hipótese, constatámos que na nossa amostra a existência destes mecanismos tem uma relação positiva com comportamento dos gestores de RH, contribuindo para um comportamento mais ético dos mesmos. Isto leva-nos a crer que a falta destes mecanismos, dificultando a transferência de conhecimento acerca da ética possa ser um perigo para a organização, na medida em que poderá criar espaço para a existência de comportamentos antiéticos.

Relativamente às práticas antiéticas importa referir que numa amostra de 143 inquiridos, 20,3% não tem AD nas suas organizações, o que é uma falha na GRH na medida em que, a ausência de AD impede a tomada de decisões informada e justa, como por exemplo aumentos salariais, promoções, despedimentos, necessidades de formação, necessidade de recrutamento, entre outros. Mais preocupante ainda é o facto de em 16 práticas de AD, nem uma ter sido excluída pois todas elas tiveram respostas que confirmavam que os gestores de RH já tinham avaliado alguém de forma não ética. Esta questão reforça a necessidade de haver mecanismos que promovam a ética e a partilha de informação acerca da mesma de modo a preparar os gestores de RH a adotarem um comportamento ético no momento da AD e para que estejam aptos de solucionar os dilemas éticos que enfrentam neste processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo orientou-se pela seguinte questão de partida: “Poderá a cultura organizacional influenciar o comportamento ético dos profissionais de RH no processo de AD?”. A nossa investigação demonstrou-nos que, na amostra estudada, à semelhança do que defendem Kaptein & Schwartz (2008), Robbins & Judge (2013); Treviño & Nelson, 2016) a cultura é um poderoso fator que impacta o comportamento dos gestores de RH na AD. Estes autores afirmam que a cultura organizacional não só penetra de forma intangível o espaço e ambiente de trabalho como também exerce uma força coerciva sobre os trabalhadores influenciando a forma como estes agem. Embora estas teorias apresentem algumas *nuanças* verificámos, através dos resultados obtidos, que a cultura organizacional poderá influenciar o comportamento dos gestores de RH no processo de AD e que esta influência poderá ser tanto mais forte (ou fraca) quanto mais (ou menos) consolidado estiver o modelo ético de cultura organizacional descrito por Kaptein & Schwartz (2008).

A liderança ética, enquanto fator que compõe a cultura organizacional, é determinante para a disseminar, mas também para promover determinados comportamentos nos

liderados e orientá-los no sentido da ética, pois estes veem os líderes como modelos a seguir (Lloyd & Mey, 2010; Mihelič, et al., 2010; Al-Tarawneh, 2020). Os resultados da nossa amostra confirmam esta perspectiva teórica, tendo-se verificado que os participantes cujas organizações apresentam lideranças mais éticas são os mesmos que exibem comportamentos mais éticos. Pelo que o oposto também se verificou, organizações com lideranças menos éticas apresentavam uma tendência para comportamentos antiéticos.

Relativamente ao combate das práticas antiéticas os gestores de RH ainda têm um longo percurso a percorrer e sabendo que estes estão constantemente em busca de orientações externas para adequarem a sua conduta ao ambiente e contexto em que se inserem (Rego, et al., 2015), a utilização de alguns mecanismos tem um papel importante para moldar comportamentos e fomentar a ética nos gestores de RH (Nunes, 2013; Andrade, et al., 2016). Com esta investigação, observámos na amostra estudada que organizações que dispunham de mecanismos, tais como, liderança ética, canais de denúncia, código de ética, programas de formação de ética, eram as mesmas que apresentavam comportamentos éticos. Assim, embora estes mecanismos por si só possam não causar o efeito desejado, a implementação e articulação dos mesmos, tal como verificado na nossa amostra, tem um efeito positivo no comportamento dos gestores de RH, tendo-se verificado inclusive que organizações onde estes não estavam presentes exibiam comportamentos antiéticos. A estratégia que poderá ser mais favorável para o sucesso ético de uma organização poderá passar pelo desenvolvimento e implementação de um sistema integrado ético que prima pelo ensino, aplicação e transmissão das práticas de GRH em paralelo com a educação e promoção sobre a ética através dos diversos canais disponíveis (a cultura organizacional, os mecanismos promotores da ética, a formação e até mesmo a liderança).

5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A metodologia utilizada poderá ser encarada como uma limitação, uma vez que uma metodologia quantitativa não permite aprofundar em detalhe as questões colocadas.

A utilização do inquérito apresentou duas dificuldades: controlo sobre os respondentes (o estudo foi dirigido à indústria alimentar, mas estava disponível para uma população que abrange profissionais de outras áreas), a incerteza de honestidade da resposta (uma vez que é um tema sensível e apesar desta técnica permitir o anonimato é difícil garantir que as respostas foram dadas com a maior honestidade). Relativamente ao foco na indústria alimentar essa também pode ser considerada uma limitação, pois condiciona o público que pode responder e embora tenhamos contactado muitos potenciais participantes, não conseguimos a sua participação.

Para futuras investigações, a recomendação será considerar uma metodologia mista, pois este é um tema rico e sensível para ser tratado apenas com dados quantitativos ou qualitativos. Dada a nossa amostra não probabilística por conveniência, seria interessante aplicar o estudo a uma amostra que fosse representativa da população e talvez, em vez de focar apenas numa indústria tornar o estudo transversal a outras indústrias de modo a analisar e comparar os dilemas éticos ocorridos na AD.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggarwal, R., & Ranganathan, P. (2019). Study designs: Part 2 - Descriptive studies. *Perspect Clin Res*, 34-36.
- Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Theory & Practice*, 21, 402-411.
- Andrade, J., Hamza, K. M., & Xara-Brasil, D. M. (2016). Business ethics: international analysis of codes of ethics and conduct. *REMark Revista Brasileira de Marketing*, 16(1), 1-15.

- Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics*, 85, 445-451.
- Banner, D., & Cooke, R. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3, 327–333 .
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1984-2015.
- Braga, B. M., Kubo, E. K., & Oliveira, E. (2017). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 832-850.
- Dinis, M. O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento*, 22, 89-113.
- Ferrell, O., Harrison, D. E., Ferrell, L., & J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 491-501.
- FIPA. (2019). *Dados Macroeconómicos*. Obtido de Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares: <https://www.fipa.pt/estatisticas/dados-macroeconomicos-industria-alimentar>
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1-21.
- Gramberg, B., & Menzies, J. (2006). Ethical decision making of HR managers: Juxtaposing ethical egoism, the interests of the firm and employees. *Working Paper Series School of Management*(1).
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

- Jones, T. M. (1991). Ethical decisions making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. Em *Handbook of socialization theory and research* (1969 ed., pp. 347- 480). Chicago: Rand McNally.
- Lloyd, H. R., & Mey, M. R. (2010). An Ethics Model to Develop an Ethical Organization. *SA Journal of Human Resource Management*, 8, 1-12.
- Longenecker, C., & Ludwig, D. (1990). Ethical dilemmas in performance appraisal revisited. *Journal of Business Ethics*, 9(12), 961-969.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 65-90.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Mircioiu, C., & Atkinson, J. (2017). A Comparison of Parametric and Non-Parametric. *Pharmacy*, 5(26), 1-12.
- Misiak, S. (2010). Ethical System for Employee Performance Appraisal in Practice. *Economics & Sociology*, 3(2), 101-113.
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional. *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, 583-586.
- Nunes, L. (22 de Março de 2013). História das Comissões de Ética. *Conferência de abertura, Reunião Nacional de Comissões de Ética*, pp. 1-22.

- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (Abril de 2017). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- Ogbonna, E., & Whip, R. (1999). Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9, 75-90.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Culture. Em *Organizational behavior* (pp. 373-392). New Jersey: Pearson Education.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research*. Melbourne: MacMillan Education Australia.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 5, 1763-1768.
- SHRM/CCH Survey. (1991). *Most serious ethical problems involve differences in the way people are treated based on favoritism or relationship to top management*. Chicado: SHRM/CCH Survey.
- Silva, V. A., Opatha, H. H., & Gamage, A. S. (2016). Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management. *International Business Research*, 9(10), 151-160.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics - Straight Talk How to Do it Right*. United states of America: John Wiley & Sons.

- Wells, D., & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resources training: an integrative framework. *Human Resource Management Review, 11*, 135-158.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review, 11*, 159-175.

ANEXO 1 – DIVISÃO POR GRUPOS DE ATIVIDADE DA INDÚSTRIA ALIMENTAR DE ACORDO COM CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA PORTUGUESA SUBDIVISÃO

Indústrias Alimentares
Abate de animais, preparação e conservação de carne
Preparação e conservação de peixes, crustáceos e moluscos
Preparação e conservação de frutas e de produtos agrícolas
Produção de óleos e gorduras animais e vegetais
Indústria de laticínios
Transformação de cereais e leguminosas, fabricação de amidos, de féculas e de produtos afins
Fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha
Fabricação de outros produtos alimentares
Fabricação de alimentos para animais
Indústria das bebidas

Fonte: INE (2007)

ANEXO 2 – INSTRUMENTO

2.1 *Questionário*

A Ética na Avaliação de Desempenho através da Cultura Organizacional na Indústria Alimentar

Introdução

O presente questionário insere-se no âmbito do meu trabalho final do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG). Este questionário tem como objetivo estudar sobre os potenciais impactos da adoção de políticas de promoção de uma cultura ética organizacional sobre o processo de avaliação de desempenho na indústria alimentar. Este questionário é totalmente anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos. A sua participação é essencial e não existem respostas certas ou erradas, logo deverá responder a todas as questões de forma sincera e espontânea. Este questionário é composto por 4 partes e o tempo de resposta é de aproximadamente 5 minutos. Por favor, responda a todas as questões do questionário com total sinceridade.

Agradeço imenso a sua disponibilidade e colaboração!

Daniela Matos

PARTE II

Opções de resposta: Sim / Não / Não sei/Não Respondo

Na organização onde trabalha...

1. Existe um código de ética?

- a. Sim b. Não c. Não sei d. Não respondo

2. Existem canais de denúncia de comportamentos antiéticos?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Não sei
 - d. Não respondo
3. Existem programas de formação de ética?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Não sei
 - d. Não respondo

Nas próximas questões assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo 1 - "Discordo Totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Não Concordo Nem Discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo Totalmente".

4. A organização deixa claro para mim como me devo comportar junto dos demais stakeholders (membros internos ou externos à organização).
5. A organização deixa claro para mim a responsabilidade de lidar com informação confidencial.
6. O meu supervisor demonstra um comportamento ético exemplar.
7. O meu supervisor comunica a importância da ética.
8. Na minha empresa as normas e valores refletem-se na forma como a administração gere a organização.
9. A administração da minha empresa dá um bom exemplo relativamente ao comportamento ético.
10. A administração da minha empresa comunica a importância da ética.
11. A administração da minha empresa nunca autorizaria comportamentos antiéticos ou ilegais para atingir os objetivos organizacionais.
12. Tenho de sacrificar os meus princípios e valores pessoais para ser bem-sucedido na minha organização.
13. Disponho de recursos adequados para exercer as minhas funções de forma responsável e ética.
14. Sou pressionado para violar as regras do meu local de trabalho.
15. No meu local de trabalho existe uma relação de confiança entre a administração e os funcionários da empresa.
16. No meu local de trabalho todas as pessoas consideram de forma séria as normas e padrões de comportamento.
17. No meu local de trabalho todas as pessoas se tratam com respeito mútuo.
18. Na minha organização se alguém fizer algo que não é permitido será denunciado, independentemente da posição hierárquica que ocupa na organização.
19. Na minha organização são feitas auditorias para detetar violações e condutas antiéticas.
20. A administração da minha organização tem conhecimento dos incidentes e condutas antiéticas que ocorrem no meu ambiente de trabalho imediato.
21. No meu local de trabalho existem oportunidades para discutir comportamentos antiéticos.
22. No meu local de trabalho as denúncias de comportamento antiético são consideradas pela administração/supervisor.
23. No meu local de trabalho existem amplas oportunidades para discutir dilemas morais.
24. No meu local de trabalho existem oportunidades adequadas para corrigir comportamentos antiéticos.
25. No meu local de trabalho a conduta ética é muito valorizada.
26. No meu local de trabalho os comportamentos éticos são recompensados.
27. No meu local de trabalho aqueles que apresentarem comportamentos antiéticos são sancionados.
28. Se eu denunciasses uma conduta antiética à administração da minha organização sinto que os envolvidos seriam sancionados de forma justa independentemente da sua posição hierárquica.

PARTE III

Na sua organização...

1. Existe avaliação de Desempenho?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Não sei
 - d. Não respondo

Nas próximas questões assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo 1 - "Discordo Totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Não Concordo Nem Discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo Totalmente".

2. A Avaliação de Desempenho dos funcionários é feita com regularidade (pelo menos 1 vez por ano).

3. Os supervisores/gestores reúnem-se com os trabalhadores individualmente para lhes fornecer feedback sobre o seu desempenho e para preparar um plano de desenvolvimento pessoal.
4. A Avaliação de Desempenho fundamenta-se nas tarefas relevantes e nas competências específicas requeridas para o desempenho bem-sucedido de cada função.
5. Existe formação específica de modo que os gestores saibam e consigam realizar avaliações de desempenho objetivas.

PARTE IV

Nas próximas questões assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo 1 - "Discordo Totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Não Concordo Nem Discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo Totalmente".

Alguma vez...

1. Atribuiu classificações demasiado severas ou benevolentes por sentir responsabilidade pelos resultados de desempenho de algum funcionário.
2. Atribuiu pontuações medianas a todas as pessoas que estava a avaliar.
3. Avaliou um funcionário em comparação com o desempenho de outro.
4. Avaliou alguém com base nas suas perceções individuais acerca dessa pessoa? (Ex: Gostar muito de alguém e avaliá-lo positivamente ou não gostar nada e avaliá-lo negativamente).
5. Avaliou alguém com base numa forte opinião que tem acerca dessa pessoa. (Ex.: ser simpático, chegar sempre tarde, ser bonito, ser tímido)
6. Avaliou um funcionário de acordo com um estereótipo ou ideal tipo de funcionário.
7. Avaliou algum funcionário de acordo com o seu desempenho mais recente.
8. Avaliou os resultados do desempenho do funcionário com base nas suas próprias experiências pessoais e laços organizacionais.
9. Alterou as classificações de desempenho de algum funcionário por propósitos financeiros/administrativos.
10. Registou/documentou avaliações que não representavam o desempenho real.
11. Avaliou de acordo com fatores ou expectativas ambíguas.
12. Avaliou mais positivamente o funcionário para evitar confrontos sobre o seu mau desempenho.

Nota final

Chegámos ao fim deste questionário e resta-me agradecer imenso pelo seu tempo e contributo! | Daniela Matos

2.2 Qr Code – Distribuição do Questionário

**É GESTOR DE RH NA
INDÚSTRIA ALIMENTAR?**



**POR FAVOR, RESPONDA AO MEU QUESTIONÁRIO
PARA O MEU TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

Como responder: Se tiver um smartphone,
conecte-o à internet -> abra a câmara do
telemóvel -> e scan este QR Code -> "abrir"

leva apenas 5 minutos e irá ajudar-me bastante!

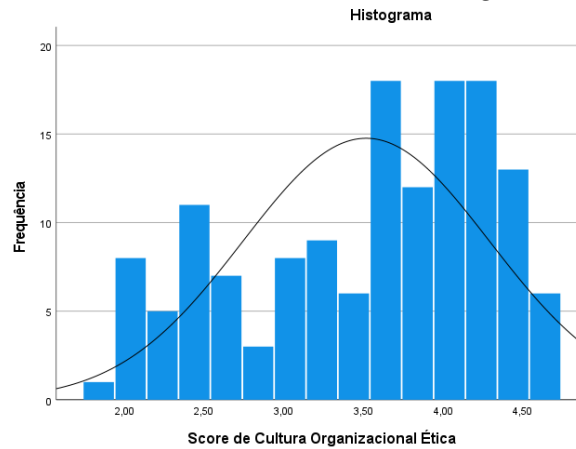
Daniela Matos

ANEXO 3 – TABELAS E FIGURAS ESTATÍSTICAS

3.1 Teste Shapiro-Wilk – Score de Cultura Organizacional Ética

	Estatística	gl	Sig.
Score de Cultura Organizacional Ética	,930	143	,000

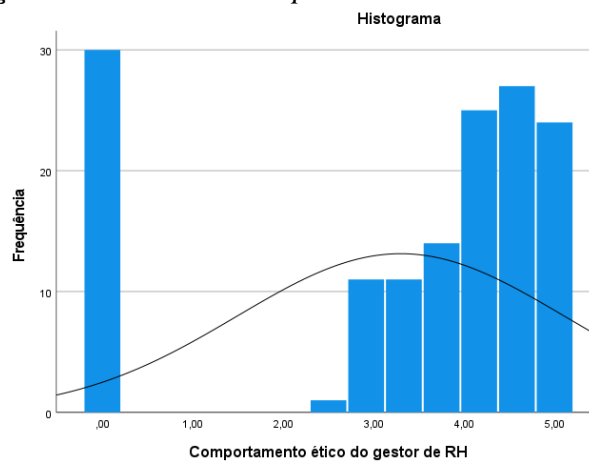
3.2. Distribuição da Variável – Score de Cultura Organizacional ética



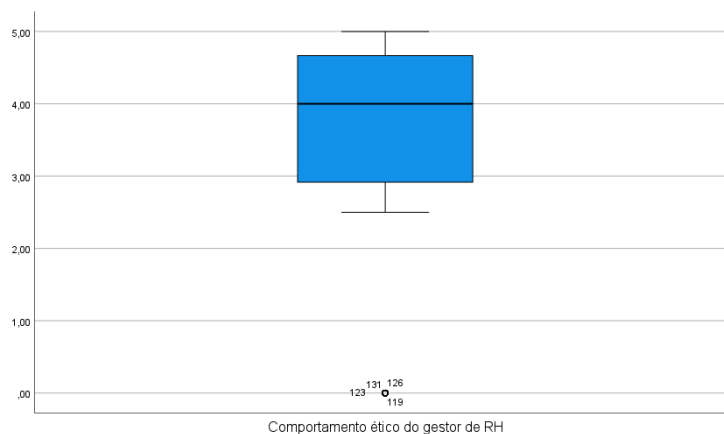
3.3 Teste Shapiro-Wilk – Comportamento Ético do Gestor de RH

	Estatística	gl	Sig.
Comportamento Ético do Gestor de RH	,762	143	,000

3.4 Distribuição da Variável – Comportamento Ético do Gestor de RH



3.5 Diagrama de Caixas com Distribuição da Variável – Comportamento Ético do Gestor de RH



3.6 Teste Shapiro-Wilk – Liderança Ética

	Estatística	gl	Sig.
Liderança Ética	,943	,945	11

3.7 Resultados estatísticos do teste de Kruskal-Wallis “Comportamento ético do gestor de RH” vs “Existência de Código de Ética”

	Comportamento ético do gestor de RH
H de Kruskal-Wallis	53,923
df	3
Significância Sig.	,000

3.8 Resultados estatísticos do teste de Kruskal-Wallis “Comportamento ético do gestor de RH” vs “Existência de Canais de Denúncia”

	Comportamento ético do gestor de RH
H de Kruskal-Wallis	53,923
df	3
Significância Sig.	,000

3.9 Resultados estatísticos do teste de Kruskal-Wallis “Comportamento ético do gestor de RH” vs “Existência de Programas de Formação Ética”

Comportamento ético do gestor de RH	
H de Kruskal-Wallis	49,870
df	2
Significância Sig.	,000

3.10 Frequência da Avaliação de Desempenho – Existência de AD

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	113	79,0	79,0	79,0
	Não	29	20,3	20,3	99,3
	Não sei	1	,7	,7	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

3.11 Existência de AD por setor de Atividade e Dimensão da Organização

Na organização onde trabalha existe AD? Resposta por Setor de Atividade na Indústria Alimentar	Dimensão da Organização				
	1-9	10-49	50-249	250 ou mais	Total Geral
Não	1	15	9	4	29
Abate de animais, preparação e conservação de carne	1	1	1	2	5
Fabricação de outros produtos alimentares		3			3
Fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha		1	2	1	4
Indústria das bebidas		3	3		6
Preparação e conservação de frutas e de produtos agrícolas		2	1		3
Preparação e conservação de peixes, crustáceos e moluscos		3	2	1	6
Transformação de cereais e leguminosas, fabricação de amidos, de féculas e de produtos afins		2			2
Não sei		1			1
Preparação e conservação de frutas e de produtos agrícolas		1			1
Total Geral	1	16	9	4	30

3.12 Frequência das Práticas Antiéticas

Prática na AD na indústria alimentar (na amostra estudada)	Frequência da resposta (%)										Cálculo	
	Discordo Totalmente		Discordo		Não Concordo Nem Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Não concordo	Concordo
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N
A AD é regular (pelo menos 1x por ano)	0	0	5	3,5%	1	0,70%	23	16,1%	84	58,7%	5	107
Existe feedback da AD	5	3,50%	12	8,4%	7	4,90%	35	24,5%	54	37,8%	17	89
A AD baseia-se em critérios SMART	0	0	9	6,3%	8	5,60%	37	25,9%	59	41,3%	9	96
Os gestores têm formação para saberem como avaliar	9	6,30%	13	9,1%	15	10,50%	36	25,2%	40	28,0%	22	76
Atribuição de classificações severas ou benevolentes por sentir responsabilidade pelos resultados	46	32,2%	37	25,9%	13	9,1%	15	10,5%	2	1,4%	83	17
Atribuição de pontuações medianas a toda a população	58	40,6%	31	21,7%	11	7,7%	11	7,7%	2	1,4%	89	13
Avaliação de um trabalhador em comparação com outro(s)	48	33,6%	30	21,0%	11	7,7%	19	13,3%	5	3,5%	78	24
Avaliação com base nas percepções individuais	66	46,2%	34	23,8%	9	6,3%	3	2,1%	1	0,7%	100	4
Avaliação com base numa forte opinião	68	47,6%	33	23,1%	9	6,3%	3	2,1%	0	0,0%	101	3
Avaliação com base no estereótipo ou ideal tipo de funcionário	60	42,0%	32	22,4%	6	4,2%	13	9,1%	2	1,4%	92	15
Avaliação com base no desempenho mais recente	29	20,3%	33	23,1%	16	11,2%	28	19,6%	7	4,9%	62	35
Avaliação com base nas suas próprias experiências pessoais e laços organizacionais	61	42,7%	32	22,4%	13	9,1%	5	3,5%	2	1,4%	93	7
Alteração das classificações de AD por propósitos financeiros / administrativos	72	50,3%	23	16,1%	3	2,1%	11	7,7%	4	2,8%	95	15
Registo de avaliações que não representam a realidade (falsa documentação da AD)	70	49,0%	27	18,9%	5	3,5%	10	7,0%	1	0,7%	97	11
Avaliação que tem por base fatores ou expectativas ambíguas	56	39,2%	35	24,5%	10	7,0%	10	7,0%	2	1,4%	56	12
Avaliação positiva para evitar confrontos	66	46,2%	35	24,5%	7	4,9%	4	2,8%	1	0,7%	101	5