O Calcanhar de Aquiles das Competências Transversais dos Recursos Humanos: Será que há Lugar para a Moral entre as Competências Técnicas e Transversais?

Olgierd Swiatkiewicz

olgiert.swiatkiewicz@estsetubal.ijs.pt

Escola Superior de Tecnologia de Setúbal – Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo: Diversas entidades (Comissão Europeia, ONU, governos de vários países, meios de comunicação social, organizações não governamentais e as próprias empresas) esforçam-se por aumentar o nível de desempenho ético e de responsabilidade social das empresas com o intuito de conseguir, a longo prazo, o aumento do seu desempenho económico e, por essa via, da economia como um todo. A maioria destas entidades empenha-se para promover as competências transversais (*soft skills*) enquanto promotoras da empregabilidade (reduzindo o potencial desemprego) dos recursos humanos. Alguns dos investigadores das competências transversais incluem qualidades éticas/morais na categoria de competências transversais (sendo ambígua a articulação entre as duas), enquanto outros parecem pô-las à parte, assumindo-as como uma categoria diferente. Uma dicotomia semelhante também tende a ser característica dos filósofos da moral/ética. De qualquer modo, a posse de determinadas competências transversais (capacidade de trabalho em equipa, facilidade de resolver problemas, pro-actividade, facilidade de relacionamento, etc.) e/ou de competências técnicas, não parece ter qualquer impacto (não predetermina, nem é predeterminada) sobre as competências éticas. Mais ainda, as empresas parecem valorizar mais determinadas competências transversais, mas para além de declarações sobre a responsabilidade social (*triple bottom line*) e sobre a importância de ética, parecem não atribuir valor às competências éticas, por vezes, até, consideram-nas perturbadoras ou contraproducentes ao alcance do objectivo económico (*bottom line*). O presente texto tem como o objectivo apresentar a problemática, as incongruências na prática e na teoria, entre as declarações e a acção, servindo como o ponto de partida para uma investigação empírica. A metodologia utilizada baseia-se na revisão da literatura sobre o assunto em questão e, para complementar o raciocínio desenvolvido ao longo do texto, recorre-se à descrição e à análise de casos mediáticos da vida social portuguesa que evidenciam as incongruências hipotetizadas.

Palavras chave: competências morais/éticas, transversais e técnicas de recursos humanos; valorização das competências.

Introdução

O esforço institucional de diversas entidades em propagar a conduta ética e a ideia de responsabilidade social com o intuito de aumentar a responsabilidade das empresas sobre as questões ambientais e sociais constitui um facto (Comissão Europeia, 2001, 2009; Eberhard-Haribey, 2006; Souto, 2009), independentemente de ser real ou apenas aparente. Até nos países recentemente aderentes à União Europeia estes conceitos tornam-se cada vez mais populares “tanto nos círculos académicos, através do estudo dos seus fundamentos teóricos, como entre os gestores e empresários, que pretendem explorar estas teorias na prática empresarial do dia-a-dia” (Lewicka-Strzalecka, 2006, p. 440). A promoção de ética e de RSE interessa aos governos como medidas complementares para colmatar as insuficiências do estado providência e como formas de auto-regulação das economias e dos mercados, enquanto as empresas tentam explorá-las como fontes de vantagem competitiva e transformá-las em lucro ou outros benefícios para os seus *stakeholders*. As competências transversais, contribuindo para a criação da vantagem competitiva, são amplamente reconhecidas por agentes económicos como cruciais para o aumento dos lucros das empresas e para as tornar melhores sítios para trabalhar (Raftopoulos, Coetzee & Visser, 2009; Maniscalco, 2010).

A abordagem ética para a gestão das organizações assume cada vez maior importância e a gestão de recursos humanos pode constituir um instrumento crucial neste processo (Buckley et al., 2001). Não existe, contudo, nenhum código ético, formação ética ou declaração de valores que seja eficaz, sem o envolvimento da liderança, da gestão de topo, que sirva de exemplo a toda a empresa e neste aspecto, frequentemente, as declarações e a sua realização divergem bastante (Salopek, 2001). Além do mais, o tema da ética incomoda os empresários (Puga & Martínez, 2008).

Os seres humanos – segundo Naughton & Cornwall (2009) – “podem ter conquistado mercados, introduzido inovações técnicas, construído empresas e acumulado grandes riquezas, mas podemos ter falhado numa das mais importantes tarefas da nossa cultura – a transmissão da tradição moral que constrói um bom carácter nos nossos filhos, contribuindo assim para o capital moral e espiritual do país” (p. 2). Nas democracias actuais espera-se que os “empregados, gestores e executivos subordinem os interesses da sociedade aos interesses da economia e por razões do bem-estar pessoal eles fazem isso” (Bartlett & Preston, 2000, p. 203).

No presente texto explora-se, de forma introdutória e incompleta, a difícil articulação entre as competências morais/éticas e outros tipos de competências dos recursos humanos, especialmente as transversais, com o intuito de demonstrar as incongruências entre as declarações/espectativas e a realização efectiva, tanto na teoria como na prática, utilizando a análise de casos para exemplificar o problema. Este ensaio serve como ponto de partida para um estudo empírico.

O conceito de competência e sua divisão em competências técnicas e transversais

Na literatura sobre gestão distinguem-se habitualmente competências conceptuais, humanas e técnicas (Hersey & Blanchard, 1977), porém, o que mais importa aqui é a abordagem das competências do ponto de vista da empregabilidade dos recursos e da valorização das habilidades, por isso se distinguem as competências técnicas das transversais.

Competências ou habilidades/capacidades constituem traços de personalidade que permitem a um indivíduo atingir determinada realização ou desempenho, contudo, não devem ser confundidas com o próprio desempenho que pode variar dependendo, entre outros, da motivação (Ferreira et al., 1996). As competências existem quando são demonstradas, ou seja, quando uma pessoa é capaz de aplicar as suas aptidões ou habilidades numa actividade profissional; as competências são procedimentos que se definem na acção concreta de um indivíduo; o agir com competência engloba várias dimensões: o saber agir, o querer agir e o poder agir (Le Boterof citado por Cabral-Cardoso, Estêvão & Silva, 2006).

Competências técnicas, verticais, específicas ou “hard skills” são habilidades do foro técnico, principalmente, as adquiridas através de uma formação profissional e/ou académica, mas incluem também os procedimentos administrativos relacionados com a área de actividade da organização (Leroux & Laffeur, 1995; Cabral-Cardoso, Estêvão & Silva, 2006; Maniscalco, 2010).

Competências transversais, competências horizontais, “soft skills”, “employability skills”, “critical abilities”, “generic skills”, “transferable skills” são habilidades do foro relacional e social. O conceito é introduzido por Robert Mertens, segundo Cabral-Cardoso, Estêvão & Silva (2006), sob a designação de “competência-chave”; competências não relacionadas com a formação ou função técnica que uma pessoa desempenha, não intrínsecas à aprendizagem técnica de uma determinada área de estudo ou saber (Cabral-Cardoso, Estêvão & Silva, 2006); competências genéricas e específicas ao mesmo tempo (Leroux & Laffeur, 1995); atributos de carreira que pessoas devem possuir (Mitchell, Skinner & White, 2010). Alguns autores sublinham que este tipo de competências é mais difícil de treinar, observar, quantificar e medir (Raftopoulos, Coetzee & Visser, 2009; Maniscalco, 2010).

Conference Board of Canada em 1992 elaborou o “perfil de competências de empregabilidade”, que compreendia três categorias de competências transversais: “competências pessoais de gestão” (capacidade de estabelecer objectivos, assumir responsabilidade, atitudes positivas, auto-estima e iniciativa), “competências académicas” (comunicação, pensamento crítico, resolução de problemas, reconhecimento da necessidade da aprendizagem ao longo da vida) e “competências de trabalho em equipa” (capacidade de trabalho com os outros, respeito pelos outros,

saber ajudar e ser ajudado, capacidades de liderança e de ser liderado), (Leroux & Lafleur, 1995).

Segundo Maniscalco (2010) "diz-se, frequentemente, que as competências técnicas proporcionam emprego, mas para mantê-lo depois são necessárias as competências transversais" (p. 58). A posse de competências técnicas constitui, portanto, condição necessária, mas não suficiente.

A confusão entre as competências transversais e morais: em que consistem as competências morais?

Enquanto na literatura da área mais antiga ainda não se incorpora competências morais nas competências transversais, frequentemente, nem sequer se fala delas (veja Tizard, 1995; Leroux & Lafleur, 1995), nos últimos anos é comum na literatura e no discurso quotidiano incluir as competências morais de modo indiferenciado num vasto conjunto de competências transversais. Isto acontece, frequentemente, sem qualquer referência aos conteúdos que devem compreender tais competências. Menciona-se apenas a forma genérica de "competências éticas" sem se saber se se trata de ética de um "ladão" ou de ética de um "bom samaritano", de um egoísta ou de um altruísta, etc. O seu teor, aparentemente óbvio, permanece enigmático. Este problema é ainda mais pertinente quando se pretende construir ou utilizar um instrumento de medida que contemple as competências morais, pois uma forma, sem especificar a que competências se refere, vai induzir respostas socialmente desejáveis e um vasto leque de interpretações possíveis.

Mitchell, Skinner & White (2010), por exemplo, incluindo no seu questionário a categoria genérica de "ética geral" entre os onze tipos de competências transversais, chegam à conclusão de que os docentes de ensino secundário das ciências empresariais do estado de Alabama consideram todas estas competências muito importantes para o sucesso da força de trabalho no século XXI ($M=4,95$ na escala de importância 1-6), contudo, entre todas as categorias valorizam mais a "ética geral" e a seguir a "comunicação geral" com 75% e 73% de respondentes respectivamente a assinalar estas competências como extremamente importantes. Roberts (2008), ao referir que as organizações recorrem cada vez mais à Internet (*e-learning*) para aperfeiçoar/treinar as competências dos trabalhadores, inclui a ética nas competências transversais, enquanto na revista *People & Management* (2010) se considera as competências transversais, tais como a ética, o envolvimento e a sustentabilidade, como essenciais para todos os líderes e não apenas para os da elite. Moore & Voltmer (2003), referindo-se às competências necessárias no futuro a um profissional em engenharia, incluem o profissionalismo e a ética num conjunto de competências transversais. Por sua vez, Salopek (2001), ao citar a frase proferida por Jennifer Stempel, escreve que "ethical behavior is the softest of the soft skills" (p. 42) – frase apresentada no original para não lhe retirar a força de expressão.

Para fins do presente texto atribui-se a posse de competências morais/éticas a pessoas honestas, íntegras, justas, respeitadoras de direitos dos outros, a quem repugna usar cunhas, recorrer ao favorecimento ou outras formas de conduta imoral para atingir os seus fins; nega-se a pose dessas competências a pessoas que demonstram no seu comportamento abuso de poder, tráfico de influências, favorecimento, desvio de verbas para fins particulares, etc., independentemente de isto servir os fins da organização, do grupo profissional ou fins pessoais e, independentemente, de demonstrarem, no seu exercício, perícia, habilidades, profissionalismo ou outro tipo de competências instrumentais. Puga & Martínez (2008) assumem uma abordagem semelhante no seu estudo.

Competências práticas (transversais e/ou técnicas?) vs. morais/éticas

Segundo Ossowska (1970/85) existe um conjunto de disposições (qualidades, capacidades ou competências) humanas práticas, que a autora chama, por vezes, virtudes, tais como a perseverança, a prudência, a moderação, a precisão, a exactidão, a sobriedade, a capacidade de prevenção, a capacidade de ser metódico, a capacidade de previsão, a capacidade de ser cauteloso, a capacidade de ser trabalhador, etc., cujo estatuto moral é duvidoso. As capacidades humanas deste tipo encontram-se, frequentemente, nos discursos políticos, como *leitmotiv* da propaganda e nos discursos moralizadores da chamada ética protestante.

Os Éticos – de acordo com Ossowska, (1970/85) – têm dúvidas quanto à inclusão das disposições práticas (disposições de prudência) do ser humano nas virtudes morais, devido a três factores distintivos. Primeiro, a moral refere-se ao que damos aos outros, de nós próprios, enquanto as disposições práticas do ser humano são do tipo, em que se obtém proveito para si próprio. Segundo, com este factor relaciona-se um outro: as disposições humanas deste tipo não têm carácter social, ou seja, podem ser praticadas de modo isolado, sem a presença de outras pessoas, enquanto a moral precisa de vida social (Ossowska, 1970/85) ou reflecte a natureza social do ser humano (Maxwell, 1991). Em terceiro e último lugar, as disposições enumeradas acima, podem servir qualquer finalidade, pois constituem competências instrumentais. O falsificador de notas, quadros ou outros objectos pode com perseverança invulgar aperfeiçoar o objecto de falsificação (Ossowska, 1970/85). Todas estas disposições, segundo Ossowska (1970/85), servem à eficácia da acção, por isso também, constituem o objecto de estudo da praxeologia (veja Swiatkiewicz, 1997).

Enquanto o objecto da análise de Ossowska (1970/85) é todo e qualquer ser humano, Naughton & Cornwall (2009), que apresentam uma perspectiva semelhante, restringem-no aos empregadores e mais amplamente aos empresários e aos gestores. Segundo estes dois autores, a enorme criatividade de pessoas desta categoria resulta das suas competências, experiências e características que podem ser descritas como "virtudes empreendedoras" e que se referem "aos hábitos que geram e acumulam o

bem-estar: ambição, habilidade no uso dos recursos, engenho, diligência, perseverança, tenacidade e autodisciplina. Enquanto tais virtudes são necessárias para ter sucesso no empreendedorismo, elas ignoram a questão: com que *propósito* eu crio bem-estar – para mim próprio, para a minha família, para os investidores, para o bem comum, etc.? Estas virtudes empreendedoras podem ser praticadas para gerar novos meios de combate ao cancro ou para comercializar tabaco, para criar filmes pornográficos ou para produzir documentários históricos importantes. Este tipo de virtudes por si só não determina se a criação da riqueza é boa ou má ou se o empreendedor é bom ou não” (p. 2-3).

“A Ética Protestante diz-nos que para ser uma boa pessoa, temos de trabalhar arduamente para alcançar sucesso e a organização empresarial diz-nos que o sucesso significa apenas lucro e mais nada” (Bartlett & Preston, 2000, p. 201).

Ossowska (1970/85), no seu estudo sobre as normas morais, enumera princípios/valores, tais como “não minta”, “seja responsável pela palavra”, “não roube”, “não engane”, “não denuncie”, “seja leal”, cujo cumprimento favorece a confiança mútua. A confiança e outros princípios/valores éticos semelhantes, do ponto de vista económico, constituem bens, mercadoria, porque têm um valor prático e real, isto é, aumentam a eficiência do sistema económico-social, mas não podem ser transaccionados no mercado, o que, alias, nem sequer faz sentido (Arrow, 1985; Williamson, 1998).

O papel regulador da confiança e de outros princípios/valores morais/éticas na actividade económica tem sido percebido pelos pensadores, cientistas e agentes económicos desde a antiguidade. Não indo tão longe, Arrow (1985), escreve que “a confiança, para além de tudo o resto, tem um valor prático muito importante. A confiança é um lubrificante importante do sistema social. Ela é muito eficaz: uma confiança suficiente na palavra alheia poupa muitas preocupações. Infelizmente não é um bem que se possa adquirir facilmente. Quando é preciso comprá-la, imediatamente surgem dúvidas em relação ao que foi comprado” (pp.16-17).

Casos nacionais de competências transversais e morais

Os casos, descritos mais adiante, foram escolhidos de entre diversos casos existentes, por serem recentes e conhecidos/vividos no contexto nacional, por representarem diferente área/sector de aplicação ou utilidade das competências e por demonstrarem com clareza o problema aqui abordado, ou seja, a articulação problemática entre as competências transversais e morais. A escolha dos casos foi proposta, porque esta é a metodologia adequada num estudo de casos (Lutostanski, 2005). Para apresentar os casos recorreu-se à recolha de informação disponível nos jornais e revistas portuguesas acessíveis através da Internet. Na apresentação de cada caso, descreve-se, em primeiro lugar, as competências atribuídas ao objecto de análise pelos outros e, em segundo lugar, apresenta-se uma pequena caracterização biográfica do indivíduo. Devido ao

limite de páginas apresentam-se apenas dois casos.

Senhor A. Na opinião dos outros (colégas de trabalho, subordinados, empregadores e mesmo alguns jornalistas), “*ele é amigo do seu amigo, bastante generoso, e tem uma forte personalidade. Por vezes revela-se bastante obstinado*” (Correia, 2005); “*dizem que é educado, discreto; a vida ensinou-o a não ter tíques de vedetismo /.../ É um profissional! Se há quem diga “nini”, [senhor A] diz sim ou não. E avança /.../ as vozes hostis reconhecem ao [senhor A] que gosta de resolver os problemas, é despachado e que ganhou o respeito do sector*” (Ferreira, 2009)

Senhor A nasceu em 1954, com apenas 30 anos já representava PS na Assembleia da República; tinha somente o liceu quando trabalhava numa agência da CGD; estudou Filosofia na Universidade Nova de Lisboa, mas sem obter o diploma abandonou o curso (Correia, 2005; Ferreira, 2009); antes de obter o grau de licenciado, conseguiu um diploma de pós-graduação em Gestão Empresarial no ISCTE; no governo do PS foi secretário de estado da Administração Interna, secretário de estado adjunto do ministro da Administração Interna, ministro-adjunto do primeiro-ministro e, em 2000, passou a ministro (Correia, 2005); “é próximo de Sócrates, mas também de Jorge Coelho, Edite Estrela, Laurentino Dias. Notícias não negadas têm-no dado como estando ligado à maçonaria” (Ferreira, 2009); em 2005 obteve o diploma de licenciatura no curso de Relações Internacionais na actualmente extinta Universidade Independente, pouco tempo antes da sua nomeação para o administrador da CGD, um mês e meio depois de ter saído da CGD para assumir a vice-presidência do BCR, foi promovido na instituição anterior (CGD) ao escalão máximo de vencimento, o que terá impacto na sua reforma. (Soares & Ferreira 2009). Em Outubro de 2009, senhor A foi constituído arguido no âmbito da operação “Face Oculta”; em Novembro foi suspenso o seu mandato de vice-presidente do BCR, ao renunciar do cargo recebeu 260 mil euros de indemnização (Marques, 2010); em 2010, não exercendo funções por estar suspenso, recebeu 882 mil euros de remuneração (Expresso, 2011), em Setembro de 2010 foi contratado como presidente do conselho de administração na empresa Caniango Cortá Africa (Curto, 2010); em Fevereiro de 2011, o Ministério Público acusou senhor A de três crimes de tráfico de influência e dolo. (Diário de Notícias, 09-02-2011); um certo dia em Fevereiro de 2011, senhor A “deixou indignados os utentes de um centro de saúde em Lisboa quando /.../ passou à frente de todos os doentes e deu ordens a uma médica para lhe passar um atestado, alegando estar com pressa para apanhar um avião” (Journal de Notícias, 2011). “Os investidores do banco dão-lhe o benefício da dúvida. E perguntam: ‘Quem se suja por 10 mil euros, quando ganha cerca de 500 mil euros num só ano?’” (Ferreira, 2009).

Senhora E. Na opinião dos outros (municípios, eleitores), é considerada inocente, uma pessoa de bem, uma presidente com um sucesso impar democraticamente reconhecido, que está a ser levianamente perseguida, que nunca fugiria ao combate. “E não fugiu”, “um dos organizadores da vigília sustentou mesmo que [senhora E] não fugiu, mas viu-se antes obrigada a um exílio forçado. /.../ Ela nunca virou as costas aos desafios”, (Público, 2003); ela é muito boa senhora (Pinto, 2003).

Senhora F nasceu em 1954 de emigrantes portugueses no Brasil; com quatro anos regressou a Portugal, frequentou o Externato Dom Henrique e o Liceu Nacional de Guimarães, licenciou-se em Filologia Germânica na Universidade de Coimbra; começou a sua carreira como professora do ensino secundário; em 1979 foi eleita para a assembleia municipal num distrito do norte pela lista do PS; em 1989 foi vereadora na câmara municipal e em 1995 assumiu a presidência da mesma câmara, sendo reeleita presidente em 1997 e 2001, sempre através do PS; “denúncia de corrupção activa e passiva, favorecimentos pessoais próprios e a terceiros, tráfico de influências e demais ilegalidades, assim se intitulava o documento anónimo que em 1999 foi remetido ao /.../ procurador-geral /.../ os factos tinham antes sido ‘informados à comissão permanente do PS e ao sr. Narciso Miranda’ /.../ da parte dos quais não se vislumbra qualquer atitude para por cobro à situação” (Silva, 2003). A

senhora F, enquanto presidente da câmara municipal, foi acusada de corrupção e de financiamento ilegal da secção local do PS; perdeu a confiança da direcção nacional do PS apesar de declarar a sua inocência e apesar de receber apoio de uma parte significativa da população local; uma ordem de prisão preventiva emitida pelo juiz não surtiu efeito, pois esta conseguiu fugir do país e refugiar-se no Rio de Janeiro; possuindo a nacionalidade brasileira, para além da portuguesa, não seria por isso extraditada do Brasil; em Setembro de 2005 regressou a Portugal, onde foi detida, mas imediatamente libertada, aguardando julgamento em liberdade; nas eleições autárquicas de 2005 foi de novo eleita presidente do município pela lista do movimento independente; em Março de 2006 o tribunal manteve a acusação de 23 crimes imputados a senhora F, reitando o recurso apresentado pelo advogado; as despesas jurídicas do processo foram pagas com verbas da autarquia, “uma situação, que o advogado da defesa da autarca considera ‘banal e normal’”. Os autarcas têm, de acordo com a legislação, direito a apoio jurídico” (Chaar, 2007); em Novembro de 2008 foi condenada por três dos 23 crimes de que era acusada no processo do “Saco Azul” a três anos e três meses de pena suspensa e perda de mandato; em Dezembro de 2010 voltou a tribunal para responder pela alegada prática de um crime de participação económica num negócio e outro de abuso de poder (Jornal de Notícias, 2010, 13 Dez.); em Março de 2011, “os juizes desembargadores /.../ consideraram que um crime de peculato e um de abuso de poder já se encontravam prescritos. Quanto ao crime que ‘restá, outro de peculato, a Relação ordenou que o processo regressasse à 1.ª instância para ser apreciada uma alteração substancial dos factos” (Lima, 2011); em Abril de 2011 “foi condenada a um ano e oito meses de prisão, com pena suspensa, e a 70 dias de multa pelo crime de participação económica em negócio”, assim como, “a devolver à autarquia os honorários pagos pelo município ao advogado brasileiro” (Diário de Notícias, 2011, 14 Abr.). Em Julho de 2011 a senhora F “foi absolvida de todos os crimes de que era acusada no âmbito do processo conhecido como ‘saco azul’” (Vinhas, 2011).

Conforme se pode constatar, a informação disponível nos jornais e revistas on-line, para além dos factos, traz uma referência mais explícita em relação às competências transversais (destacadas propositadamente em **negrito**), enquanto sobre as competências morais, que estão implícitas na descrição dos factos e no desenrolar dos acontecimentos, pode-se, na maioria dos casos, tirar ligações apenas de forma indirecta, deduzindo-as das descrições e das sentenças judiciais. Nos textos analisados não há explícitos juízos de valor negativo do ponto de vista moral sobre os objectos em análise, excepto alguns eufemismos, cuja interpretação pode ser dúbia.

Os casos acima descritos referem-se a indivíduos que aparentam ser uns dos melhores recursos humanos em termos de posse das competências transversais, o que aliás o demonstra a carreira e o sucesso profissional alcançados. Os mesmos indivíduos fracassaram, porém, no que se refere às suas competências morais. O fracasso em termos de competências morais, contudo, não parece ter constituído qualquer obstáculo para o sucesso quase ininterrupto destes indivíduos. Nalguns casos, essas pessoas parecem até ser valorizadas pela posse e demonstração de utilidade das suas competências transversais, independentemente ou em detrimento das competências morais que exibem.

Conclusão

As relações existentes entre as competências transversais e morais parecem assumir actualmente cada vez mais as características de outros artefactos humanos. Certamente todos já experimentarão uma maçã vermelha e aparentemente apetitosa, mas que sabia a algodão após a primeira dentada ou estava podre por dentro, compararam móveis com excelente acabamento, mas que não foram envernizados por trás porque ninguém esperia para aí, ouviram um discurso político eloquente, cativante, mas que não transmitia nenhuma mensagem, apenas demagogia, etc. O mesmo parece caracterizar, frequentemente, as relações existentes entre as competências transversais e morais.

A posse e o aperfeiçoamento de competências transversais, serve fins instrumentais, constitui, pois o meio para atingir objectivos específicos e, portanto, estas competências podem ser utilizadas para fins dignos ou não do ponto de vista moral, enquanto a instrumentalização das competências morais/éticas retira imediatamente o valor positivo às mesmas, pois estas constituem fim em si mesmas, e faz com que a pessoa deixe de as possuir.

As pessoas, frequentemente, mesmo sabendo que um líder, chefe ou colega fez algo imoral, desculpam este tipo de conduta, demonstrando até respeito por aqueles indivíduos que, graças a isso, alcançaram sucesso. Os resultados obtidos num inquérito realizado por *Ethics Resource Center* sobre a amostra representativa da população trabalhadora norte-americana confirmam este fenómeno (Joseph, 2003). Este tipo de comportamento é bem visível nos casos apresentados acima, onde a perícia pragmática é mais valorizada do que a pureza moral. Bartlett & Preston (2000), ao referirem-se ao estudo de Jackall, escrevem que os gestores norte-americanos indicam o conformismo em relação às normas esperadas de pensamento e de comportamento, as competências políticas em construir relações com as pessoas certas e a habilidade de escapar aos erros como qualidades necessárias para ter sucesso. Segundo Buckley et al. (2001) existe extensa literatura sobre o processo de avaliação de desempenho que descreve os gestores como menos comprometidos com a honestidade e a exactidão, e refere que estes, frequentemente, utilizam o dito processo para fins políticos.

Os princípios morais não são fixos de uma vez para sempre para influenciar a conduta das pessoas, muito pelo contrário, eles têm de ser activados em cada situação ou actividade; existem igualmente diversas maneiras psicossociais que permitem as pessoas (des)ligar selectivamente os seus mecanismos de autocontrolo da conduta (i)moral; as pessoas facilmente justificam seus feitos imorais enquanto actos bem-intencionados, aperfeiçoando esta competência quando ganham destreza cognitiva (Bandura, 1991, 2001). A conduta das pessoas nas organizações, assim como em toda a sociedade, está sujeita a vários tipos de controlo através da hierarquia social; quanto mais elevado o nível ocupado na hierarquia social ou organizacional, maiores consequências têm as suas decisões, daí maiores também deveriam ser as exigências

em termos de competências morais desses indivíduos (Emler & Hogan, 1991). Os resultados obtidos numa amostra por conveniência de trabalhadores portugueses demonstram, contudo, que a tolerância de certos tipos de conduta não ética cresce com o aumento do nível de educação dos indivíduos (Swiatkiewicz, 2009). A socialização moral das pessoas não garante a conduta de acordo com princípios ou normas, deixando-as vulneráveis à influência imoral ou corrupta das autoridades (Emler & Hogan, 1991). A agência moral das pessoas é suprimida e faz sobressair a inércia ética, quando as pessoas receiam arriscar as suas perspectivas de emprego actual ou futuro, devido a pressões externas sentidas por eles (Lovell, 2002, 2002a).

A conduta não ética ocorre, segundo Gebler (citado por Salopek, 2001), em muitos casos, não porque as pessoas são más por natureza, mas porque pensam que estão a fazer bem. Além disso, “numa sociedade livre, não acontece forçosamente que apenas as pessoas ‘más’ façam ‘mal’; basta que aquilo que é bom para uns venha a revelar-se mau para outros” (Friedman, 1970). Os padrões morais aplicados por pessoas no trabalho podem ser diferentes e, provavelmente, até significativamente menos exigentes do que aqueles que orientam os mesmos em situação fora do ambiente organizacional (Bartlett & Preston, 2000), ou como escrevem Werbel & Balkin (2010): “níveis mais baixos de integridade moral parecem ser relativamente comuns em negócios” (p. 319). Os empresários, gestores e empreendedores, que podem ter alcançado grandes feitos e competência técnica, pautam-se não tanto pelo mau carácter, mas antes pela falta de carácter (Naughton & Cornwall, 2009).

Tendo em conta o que foi exposto no presente texto, pressupõe-se, sendo sujeito a posterior confirmação empírica, que as competências realmente procuradas e valorizadas pelas empresas e seus líderes nos recursos humanos, na maior parte dos casos, são as transversais (para além das técnicas) e dessas nem todas; por sua vez, as competências morais, constituindo uma categoria à parte, apesar das declarações dos líderes organizacionais, não estão actualmente em apreço, devido, provavelmente, à sua rigidez percebida ou falta de maleabilidade necessária para acompanhar a evolução situacional dos negócios das empresas ou ainda por entrarem, frequentemente, em conflito com as primeiras na prossecução dos objectivos económicos.

Referências

- ARROW, Kenneth J. (1985) – *Gratice organizacj*. Warszawa: PWN. [Tradução da publicação em inglês: Arrow, K. J., 1974. *The Limits of Organization*. New York: W. W. Norton and Co.], ISBN 83-01-05866-8.
- BANDURA, Albert (1991) – Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action. In William M. Kurtines & Jakob L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development*, vol. 1. Theory (pp. 45-103). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Ass., Pub. ISBN 0-8058-0880-9.
- BANDURA, Albert (2001) – Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*. ISSN 0066-4308. 52 (2001) 1-26.
- BARTLETT, Andrew; PRESTON, David (2000) – Can Ethical Behaviour Really Exist in Business? *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544. 23 (2000) 199-209.
- BUCKLEY, M. Ronald; DANIELLE, S. Ben; DWIGHT, D. Frink; HOWARD, Jack L., BERKSON, Howard; MOBBS, Tommie A. & FERRIS, Gerald R. (2001) – Ethical issues in human resources systems. *Human Resources Management Review*. ISSN 1053-4822. 11 (2001) 11-29.
- CABRAL-CARDOSO, Carlos; ESTEVÃO, Carlos V. & SILVA, Paulo (2006) – *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior – Perspectiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães: TecMinho/ Gabinete de Formação Contínua. ISBN 978-972-8600-20-4.
- CHAAR, Amin – Câmara paga defesa de Fátima Felgueiras. *Diário de Notícias*. (11 Nov. 2007). [Consult. 24 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=988851. ISSN 0870-1954.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001) – Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. [Consult. 20 Março 2011]. Disponível na Internet: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>.
- COMISSÃO EUROPEIA (2009) – Towards greater corporate responsibility. Conclusion of EU-funded research. [Consult. 20 Março 2011]. Disponível na Internet: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy-review-corporate-social-responsibility_en.pdf.
- CORREIA, Pedro – De funcionário de balcão a administrador. *Diário de Notícias*. (3 Ago. 2005). [Consult. 4 Outubro 2011]. Disponível na Internet: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=618369. ISSN 0870-1954.
- CURTO, Marta – Vara é o novo presidente do Conselho de Administração da Camargo Corrêa África. *Sol*. (21 Set. 2010). [Consult. 22 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=557. ISSN 1646-5628.

- DIÁRIO DE NOTÍCIAS – Armando Vara acusado de três crimes. *Diário de Notícias*. (9 Fev. 2011). [Consult. 22 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1779827. ISSN 0870-1954.
- DIÁRIO DE NOTÍCIAS (2011, 14 Abril) – Fátima Felgueiras condenada a 1 ano e 8 meses de prisão. [Consult. 22 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1830551&page=1. ISSN 0870-1954.
- EBERHARD-HARRIBEX, L. (2006) – Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process. “Corporate Governance. The International Journal of Business in Society”. ISSN 1472-0701. 6/4 (2006) 358-368.
- EMLER, Nicholas & HOGAN, Robert (1991) – *Moral Psychology and Public Policy*. In William M. Kurtines & Jackob L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development*, vol. 3. Application (pp. 69-93). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Ass., Pub. ISBN 0-8058-0882-5.
- EXPRESSO – BCP pagou a Armando Vara 822 mil euros em 2010. *Expresso*. (26 Mar. 2011). [Consult. 22 Abril 2011]. Disponível na Internet: <http://aetou.expresso.pt/bcp-pagou-a-armando-vara-822-mil-euros-em-2010=f640248>. ISSN 0870-1970.
- FERREIRA, Cristina – Armando Vara: o polémico banqueiro accidental. *Público*. (30 Out. 2009). [Consult. 22 Abril 2011]. Disponível na Internet: <http://www.publico.pt/Sociedade/armando-vara-o-polemico-banqueiro-acidental-1407528>. ISSN 0872-1548.
- FERREIRA, J. M. Carvalho, NEVES, José, ABREU, Paulo N. & CAETANO, António (1996) – *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill. ISBN 972-8298-29-3.
- FRIEDMAN, Milton (1970, 13 Setembro). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. “The New York Times Magazine”. ISSN 0362-4331.
- HERSEY P. & BLANCHARD, K. H. (1977) – *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN 0-13-548867-2.
- JORNAL DE NOTÍCIAS – Fátima Felgueiras volta na terça-feira a tribunal por mais dois alegados crimes. *Jornal de Notícias*. (13 Dez. 2010). [Consult. 22 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.jn.pt/PaginaIncial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1733802. ISSN 0874-1352.
- JORNAL DE NOTÍCIAS – Armando Vara passou à frente de outros doentes em centro de saúde. *Jornal de Notícias*. (19 Fev. 2011). [Consult. 2 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.jn.pt/PaginaIncial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1788039. ISSN 0874-1352.
- JOSEPH, J. (2003) – *National Business Ethics Survey, 2003: How Employees Perceive Ethics in Their Organizations*. Washington: Ethics Resource Center. ISBN 0-916152-04-9.

- LIMA, Carlos R. – Tribunal “apaga” dois crimes a Fátima Felgueiras. *Diário de Notícias*. (2011) [Consult. 2 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1805812&secao=Notre. ISSN 0870-1954.
- LEBOUX, J. A. & LAFLEUR, S. (1995) – Employment Skills: the demands of the workplace. “The Vocational Aspect of Education”. ISSN 0305-7879. 47/2 (1995) 189-196.
- LEWICKA-STRAZALECKA, Anna (2006) – Opportunities and limitations of CSR in the postcommunist countries: Polish case. “Corporate Governance. The International Journal of Business in Society”. ISSN 1472-0701. 6/4 (2006) 440-448.
- LUTOSTANSKI, Lukasz (2005) – Studium przypadku jako metoda badawcza. *Dylematy metodologii i praktyki*. “Master of Business Administration”. ISSN 1231-0328. 2 (2005) 14-20.
- MANISCALCO, Rosario S. (2010) – The Impact of the European Polices on the New Skills for the New Jobs. “Review of European Studies”. ISSN 1918-7173. 2/2 (2019) 54-66.
- MARQUES, Marina – Ex-administradores da PT recebem 1,8 milhões. *Diário de Notícias*. (17 Set. 2010). [Consult. 24 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1664412. ISSN 0870-1954.
- MAXWELL, Mary (1991) – *Moral inertia: ideas for social action*. Niwot, Colo.: University Press of Colorado. ISBN 0-87081-197-5.
- MITCHELL, Geana W.; SKINNER, Leane B. & WHITE, Bonnie J. (2010) – Essentials soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. “The Delta Pi Epsilon Journal”. ISSN 0011-8052. LIII/1 (2010) 43-53.
- MOORE, Daniel J. & VOLTMER, David R. (2003) – Curriculum for an Engineering Renaissance. “IEEE Transactions on Education”. 46/4 (2003) 452-455. ISSN 0018-9359.
- NAUGHTON, Michael & CORNWALL, Jeffrey R. (2009) – Culture as the Basis of The Good Entrepreneur. “Journal of Religion and Business Ethics”. 1/1 (2009) 1-13.
- OSSOWSKA, Maria (1970/85) – *Normy moralne. Próba systematyzacji*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-04106-4.
- PEOPLE & MANAGEMENT (9 Dez. 2010) – MBAs lead way to a more ethical future. ISSN 1358-6297. (2010) 14.
- PINTO, Luísa – “Ela é muito boa senhora... e boa presidente”. *Público*. (12 Jan. 2003). [Consult. 24 Abril 2011]. Disponível na Internet: <http://dossiers.publico.pt/noticia.aspx?idCanal=1033&id=273918>. ISSN 0872-1548.
- PÚBLICO – Centenas de felgueirenses em manifestação de apoio a Fátima Felgueiras. *Público*. (16 Mai. 2003). [Consult. 24 Abril 2011]. Disponível na Internet: http://www.publico.pt/Sociedade/centenas-de-felgueirenses-em-manifestacao-de-apoio-a-fatima-felgueiras_1147993. ISSN 0872-1548.

- PUGA, Julián & MARTÍNEZ, Luis (2008) – Competencias directivas en escenarios globales. "Estudios Gerenciales". ISSN 01235923. 24/109 (2008) 87-103.
- RAFTOPOULOS, Melandi; COETZEE, Sanet & VISSER, Deléne (2009) – Work-readiness skills in the Fasset Sector. "SA Journal of Human Resource Management". ISSN 1683-7584. 7/1 (2009) 119-126.
- ROBERTS, Bill (2008) – Hard Facts About Soft-Skills E-Learning. "Human Resources Magazine". ISSN 1047-3149. 53/1 (2008) 76-78.
- SALOPEK, Jennifer J. (2001) – Do The Right Thing. "Training & Development". ISSN 0041-0861. 55/7 (July 2001) 38-44.
- SILVA, Stela – Caso do saco azul. **Público**. (12 Jan. 2003). [Consult. 24 Abril 2011]. Disponível na Internet: <http://dossiers.público.pt/noticia.aspx?idCanal=1033&id=273914>. ISSN 0872-1548.
- SOARES, Rosa & FERREIRA, Cristina – Armando Vara promovido na Caixa depois de ter saído para a administração do BCR. **Público**. (12 Jan. 2009). [Consult. 24 Abril 2011]. Disponível na Internet: <http://economia.público.pt/Noticia/armando-vara-promovido-na-caixa-depois-de-ter-saído-para-a-administração-do-bcr-1355777>. ISSN 0872-1548.
- SOUTO, Belén, F.-F. (2009) – Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? "International Journal of Economic Sciences and Applied Research". ISSN 1791-5120. 2/1 (2009) 36-50.
- SWIAKIEWICZ, Olgierd (1997) – Por que não uma abordagem praxeológica? "Análise Psicológica". ISSN 0870-8231. 4/XV (1997) 637-644.
- SWIAKIEWICZ, O. (2009). Comportamento impróprio no trabalho: um estudo exploratório sobre a percepção e tolerância das devanove condutas não éticas nas empresas em Portugal. CD with Proceedings from 6th International Conference of the Iberamerican Academy of Management (paper 60394). Buenos Aires: IAE – Business School, Universidad Austral.
- VINHAS, José – Fátima Felgueiras absolvida de todos os crimes. **Jornal de Notícias**. (01 Jul. 2011). [Consult. 8 Outubro 2011]. Disponível na Internet: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Policia/Interior.aspx?content_id=1894708. ISSN 0874-1352.
- WERBEL, James & BALKIN, David B. (2010) – Are human resources practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective. "Human Resource Management Review". ISSN 1053-4822. 20 (2010) 317-326.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1998) – *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: PWN. (Tradução da publicação em inglês: Williamson, O. E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press.). ISBN 83-01-12392-3.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional Afetivo: a Virtuosidade Organizacional como mediador

Maria Leonor Pires

leonor.pires@estsetubal.ipt.pt

Escola Superior de Tecnologia de Setúbal-Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo: Nas últimas décadas a investigação em torno das práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) tem estado focada nas questões do desempenho, com um grande número de pesquisas a procurar estabelecer qual o impacto destas práticas nos resultados das empresas. No caso dos recursos humanos, os resultados encontram-se ao nível do absentismo, *turnover*, e o comprometimento organizacional, entre outros (Dyer e Reeves, 1995). O comprometimento organizacional é um conceito que ocupa um lugar central em muitos modelos explicativos do comportamento dos indivíduos nas organizações, incluindo os que procuram explicar as relações entre PGRH e o desempenho. Utilizaremos o conceito de comprometimento organizacional afetivo de Meyer e Allen (1991), uma vez que entre os seus antecedentes se encontram as experiências de trabalho, como a autonomia, as recompensas baseadas no desempenho, a oportunidade de desenvolvimento, e a participação no processo de decisão, que fazem parte da nossa escala de PGRH, e que os autores consideram ter relações mais consistentes com este constructo. A virtuosidade organizacional, é considerada por Cameron (2004) como geradora de vários tipos de consequências positivas na organização, entre as quais o facilitar da comunicação e cooperação, aumentar o comprometimento dos empregados, a aprendizagem individual, o reforço das relações e o envolvimento. Esta nossa pesquisa, procurará determinar se é possível encontrar uma relação entre as PGRH e o comprometimento organizacional, e se essa relação é ou não mediada pela virtuosidade organizacional.

Palavras chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Virtuosidade Organizacional, Comprometimento Organizacional Afetivo

INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

GESTÃO PARA A CIDADANIA

Manuel Araújo & Dora Martins

As concepções constantes nesta publicação, assim como o modo como estas se exprimem, são da exclusiva responsabilidade do(s) seu(s) autor(es)

Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Gestão para a Cidadania
ARAÚJO, Manuel; MARTINS, Dora (coord.)

ISBN
978-972-8688-74-5

Gestão Editorial
Ana Pestana

Apoio Técnico
Patrícia Geraldes

Capa e Paginação
Paulo Magalhães

Impressão
Sersillito, Empresa Gráfica, Lda.

Depósito Legal
345925/12

Tiragem
500 exemplares

© Edições Politema – Fundação Instituto Politécnico do Porto
Porto, Junho de 2012

Edição apoiada por
Câmara Municipal da Póvoa de Varzim
Câmara Municipal de Vila do Conde

Contactos
Edições Politema
Fundação Instituto Politécnico do Porto
Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 537
4200 – 072 Porto
Telefone 22 830 25 55
Fax 22 830 25 56
politema@fipp.ipp.pt