



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Universidade Europeia
Laureate International Universities**

DISSERTAÇÃO

**Conceptualização dos Princípios Éticos e Deontológicos da Gestão de Recursos
Humanos:
Contributos da Constituição da República Portuguesa**

**Lira Fernandes – n.º 28776
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Orientadora:
Professora Doutora Diana da Silva Dias**

Lisboa
Outubro de 2014

Agradeço a Deus, que generosamente deu a possibilidade da realização deste mestrado, sem Ele este desiderato não teria sido realizado.

*O meu reconhecimento e agradecimento especial vai para a preciosa colaboração da **Dra. Diana da Silva Dias** como orientadora desta dissertação, pelo seu valioso aconselhamento, correções necessárias e espírito crítico, pela sua competência e consistência dos conhecimentos transmitidos constituíram um auxílio inestimável.*

*Grata à minha **família** pelo constante apoio e incentivo com o que me acompanharam e que ao longo de todo o seu desenvolvimento, conseguiram ajustar sempre tempo (e paciência) ...*

Bem Hajam!

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
Pergunta de partida	2
a.1. Parte I –ABORDAGEM CONCEPTUAL	3
a.1.1. Capítulo 1. A ética	3
a.1.1.1. Ética empresarial	3
a.1.1.2. Necessidade de ética funcional/departamental	4
a.1.2. Capítulo 2. Fundamento dos instrumentos éticos	5
a.1.2.1. Leis fundamentais como base da ética.....	5
a.1.2.2. Prática social como fundamento para a ética.....	7
b.1. Parte II - DESIGN METODOLÓGICO	9
b.1.1. Capítulo 3. Abordagem metodológica.....	9
b.1.1.1. Desenho do estudo.....	9
b.1.1.1.1. Análise dos programas acadêmicos dos ciclos de estudos superiores em gestão de recursos humanos	12
b.1.1.1.2. Entrevista.....	14
b.1.1.1.2.1. Instrumento.....	15
b.1.1.1.2.2. Participantes	17
b.1.1.1.2.3. Procedimentos	18
b.1.1.1.2.3.1. Recolha de dados	18
b.1.1.1.2.3.2. Análise e tratamento de dados	19
b.1.1.1.3. Questionário a diretores/responsáveis pela área de recursos humanos.....	20
b.1.1.1.3.1. Instrumento.....	21
b.1.1.1.3.2. Amostra	25
b.1.1.1.3.3. Procedimentos	26
b.1.1.1.3.3.1. Recolha de dados.....	26
b.1.1.1.3.3.2. Análise e tratamento de dados	27
c.1. Parte III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	27
c.1.1. Capítulo 4. Considerações gerais.....	27
c.1.1.1. Análise documental dos currículos de ciclos de estudo do ensino superior em gestão de recursos humanos	27
c.1.1.2. Entrevista.....	29
c.1.1.3. Questionário a diretores/responsáveis pela área de recursos humanos.....	32
d.1. Parte IV - CONCLUSÕES	43
d.1.1. Capítulo 5. Considerações finais	43
d.1.1.1. Conclusões da investigação.....	43
d.1.1.2. Limitações do estudo.....	45
d.1.1.3. Sugestões para futuras investigações.....	45
Referências Bibliográficas	47
APÊNDICES	
ÍNDICE DAS TABELAS	
ÍNDICE DAS FIGURAS	
ÍNDICE DOS GRÁFICOS	
LISTA DAS ABREVIATURAS E SIGLAS	
ANEXOS	

APÊNDICES

Apêndice A - Guião da entrevista

Apêndice B - Questionário a diretores/responsáveis pela área de recursos humanos

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1 - Outro curso de formação base dos participantes

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 - Desenho da investigação

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Item Integridade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 2 - Item Legalidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 3 - Item Proficiência na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 4 - Item Lealdade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 5 - Item Confidencialidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 6 - Itens na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 7 - PP da Universalidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 8 - PP da Igualdade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 9 - PP da Proporcionalidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 10 - PP da Segurança Jurídica/Proteção da Confiança na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 11 - PP da CRP na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 12 - “Ética” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 13 - “Teorias” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 14 - “Abordagem de dilemas e conflitos éticos” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 15 - “Contextualização da ética no cenário internacional” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 16 - “A responsabilidade social da Instituição” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 17 - “Princípios de desempenho sustentável/sustentabilidade” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 18 - “Normas e certificação de gestão ambiental e social” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 19 - “Temas teóricos” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 20 - Outras “fontes de referência” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal
- Gráfico 21 - Outros “temas e/ou assuntos” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

LISTA DAS ABREVIATURAS E SIGLAS

- CP - Conteúdo programático
- CRP - Constituição da República Portuguesa
- DLG - Direito(s), liberdade(s) e garantia(s)
- DESC - Direito(s), económicos, sociais e culturais
- DUDH - Declaração Universal dos Direitos do Homem
- FB - Formação base
- GRH - Gestor(es) de recursos humanos
- RH - Recursos humanos
- UC - Unidade curricular

ANEXOS

- Anexo A - Validade do questionário
- Anexo B - Gráficos referentes às entrevistas
- Anexo B1 - Quadros referentes às entrevistas
- Anexo C - SPSS: Regressões lineares
- Anexo C1 - Resultados do SPSS
- Anexo D - Grelha de categorização dos ciclos de estudo do ensino superior em GRH

Resumo:

Este estudo versa sobre um tema pouco abordado pela produção de conhecimento científico na sociedade portuguesa - ética e deontologia na gestão dos recursos humanos.

A presente dissertação, ainda que de carácter exploratório, pretende entender qual a importância que os gestores de recursos humanos em Portugal atribuem à existência de um código deontológico, enquanto documento orientador em termos de procedimento e ética.

Trata-se de uma investigação inserida num paradigma metodológico misto. Foram utilizadas três técnicas de recolha de informação, designadamente (i) análise dos programas académicos de ciclos de estudos superiores em gestão de recursos humanos conferentes de grau, em funcionamento no território nacional no ano letivo 2013/14, de forma a tentar reconhecer a existência e configuração de preocupações com a tematização da problemática e expressividade da ética na formação dos futuros profissionais; (ii) entrevistas semiestruturadas efetuadas junto de diversas entidades diretamente relacionadas com a defesa dos valores constitucionais, nomeadamente constitucionalistas, quanto aos deveres profissionais e direitos fundamentais e éticos que consideram estruturantes para a atividade dos gestores de recursos humanos e (iii) administração de questionários semiabertos, tendo como público-alvo diretores/responsáveis pela área de gestão de recursos humanos a exercerem funções, no sentido de identificar quais os princípios orientadores mais valorizados pelos gestores de recursos humanos na sua prática profissional quotidiana.

De acordo com os resultados do estudo, conclui-se que de modo a criar e desenvolver uma identidade profissional específica, parece ser necessário a existência de um código de conduta profissional para os gestores de recursos humanos em Portugal.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Ética, Deontologia, Código.

Abstract:

This study concerns on a theme rarely attended by the production of scientific knowledge in Portuguese society - ethics and deontology in human resource management.

Though exploratory, this thesis, aims to understand the importance that human resource managers in Portugal assign the existence of a code of ethics, as a guiding document in terms of procedure and ethics.

It is inserted in a mixed methodological research paradigm. Three techniques for gathering information were used namely, (i) analysis of academic programs of cycles of higher education lecturers in management of human resources degree, operating in the national territory in the academic year 2013/14, in order to recognize the existence and configuration concerns topic of the problem and expressiveness of ethics in the training of future professionals; (ii) semi-structured interviews conducted with several entities directly related to the defense of constitutional values, namely constitutionalists, regarding professional and ethical duties and fundamental rights to consider structuring the activity of human resource managers, and (iii) administration of semi-open questionnaires, targeting audience directors/responsible for the area of human resource management to exercise functions, in order to identify the guiding principles most valued by human resource managers in their daily professional practice.

According to the study results, it is concluded, that in order to create and develop a specific professional identity, seems necessary the existence of a professional code of conduct for human resource managers in Portugal.

Keywords: Human Resource Management, Ethics, Deontology, Code.

Introdução

Em todas as reflexões sobre os problemas que envolvem a vida humana, seja nos atos mais triviais ou solenes da nossa vida, surge, impreterivelmente, o conceito de “ética”.

Na verdade, não existem regras de comportamento aplicáveis a todas as situações. As pessoas necessitam criar preceitos que lhes permitam interagir e regular comportamentos, sobretudo quando estes se relacionam no domínio de intervenção profissional.

Num universo de obrigações e de deveres partilhados, a ética profissional surge, segundo a ótica de Banks e Nohr (2008, p. 12), como escopo ou princípio orientador das condutas profissionais em que se deve alicerçar o exercício de qualquer profissão. Todavia, no exercício de qualquer profissão, está não só presente um contexto ético, mas também um contexto deontológico (Serrão, 2008, p. 18). À luz desta conceção, a ética, enquanto orientadora e reguladora das práticas, pode suscitar controvérsia sobre dilemas não regulados e concluir pela necessidade de encontrar novos padrões deontológicos.

É neste plano que podem frequentemente enquadrar-se, a ética e a deontologia profissional dos gestores de recursos humanos (GRH) em Portugal.

Para fundamentar e responder a esta realidade, emerge a deontologia que, segundo refere Neves, trata «de uma parte da ética que se ocupa de definição de certas regras de procedimento» (2008, p. 264). A deontologia pretende regular, de forma concreta, a prática profissional; daqui emerge a construção do código de ética profissional, cujo catálogo ordena, orienta e rege o procedimento dos profissionais, hierarquiza valores, princípios, e normas com o intuito de disciplinar a vida profissional dos seus membros (Brito, 2008, p. 14). O alicerce que a deontologia profissional desempenha no quadro regulador da profissão é, sem dúvida o garante do respeito pelo ser humano enquanto indivíduo único e detentor de direitos considerados “naturais”¹ e “inalienáveis” (Sousa, 2008, p. 1) do indivíduo. Estes direitos, na perspetiva de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007, p. 943), assumem-se como fundamentais quer para a dignidade da pessoa humana, quer para o próprio desenvolvimento da ideia social.

A este propósito, sendo estes direitos universais na medida em que são da titularidade de todas as pessoas, a Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH), sustenta uma harmoniosa fonte formal para a sua consagração - base ética fundamental não só para qualquer código deontológico que regule práticas profissionais e neste caso específico, para o código deontológico dos GRH em Portugal, aqui em foco. (Brito, 2008, p. 16).

1 O direito natural nasce a partir do momento que surge o Homem, eleva-se portanto, naturalmente para regular a vida humana em sociedade.

Pergunta de partida

De fato, é imperioso afirmar que a abordagem da ética já foi objeto de análises diversas e multifocais; todavia, e independentemente da multiplicidade de perspectivas em que possa ser abordada, é essencial reter que assenta na dignidade e respeito pela pessoa humana.²

A gestão de recursos humanos (RH) envolve atualmente decisões que se deveriam apoiar em regras da ética e deontologia profissionais – pilares fundamentais na assunção das responsabilidades no exercício da função. Efetivamente, cabe ao GRH entender a essência da responsabilidade que possui, em função das suas atribuições, sendo por isso fundamental a ética, enquanto instrumento/elemento orientador para a tomada de decisões imparciais.

Neste quadro, reafirma-se que a relação de cooperação que o GRH estabelece com os seus colaboradores, sendo uma relação profissional, é antes de mais, uma relação humana, que pode e deve ser alvo de reflexão com vista à sua regulamentação. Foi nesse contexto que teve lugar o embrião da presente dissertação, que deu entretanto lugar ao interesse e determinação de querer compreender este tema, marcado, pela reduzida informação e produção científica, não só no contexto português, mas também ao nível internacional (Wiley, p. 96).

Deste modo, sendo a gestão dos RH eminentemente relacional e, por isso implicando transparência e imparcialidade, pois tem implicações óbvias na vida das pessoas e das organizações, os valores éticos parecem emergir e impor-se como elementos incontornáveis de reflexão profissional. Salienta-se que Cava, West e Berman (1995) corroboram esta perspectiva ao apresentarem resultados em que 83% dos GRH norte-americanos quando inquiridos referem os “códigos profissionais” como um dos seus princípios mais importantes das suas práticas profissionais. Na verdade, nos Estados Unidos da América existem, pelo menos cinco códigos deontológicos específicos do âmbito dos GRH para regulamentar as suas práticas profissionais.

A realidade portuguesa contrasta com a norte-americana, na medida em que as práticas profissionais dos GRH não são regulamentadas por nenhum documento orientador em termos de ética, segundo informação recolhida. Por conseguinte, face à inexistência de um código deontológico específico para os GRH em Portugal, surge a pergunta de partida:

- Qual a importância que os gestores de recursos humanos em Portugal atribuem à existência de um código deontológico, enquanto documento orientador em termos de procedimento e ética?

² Conforme estabelece o n.º 2 do artigo 29.º da Declaração Universal dos Direitos do Homem e o artigo 1.º da Constituição da República Portuguesa.

a.1. Parte I – ABORDAGEM CONCEPTUAL

a.1.1. Capítulo 1. A ética

O conceito de ética advém do termo grego *ethiké* que significa «a ciência da moral», ou seja, designa «princípios morais por que um indivíduo rege a sua conduta pessoal ou profissional; código deontológico».³

A utilização deste conceito em diversas áreas fez com que emergissem diferentes definições propostas por distintos autores. Contudo, após análise mais detalhada, observa-se que todas as definições possuem pontos em comum. No entanto, optou-se apenas por referenciar os autores que de alguma forma possuem conexão com a perspetiva em análise.

Neste sentido, a ética define-se como «hábito, costume, carácter» (Marcílio e Ramos, 1997, p. 144).

De acordo com Chauí (1999) citado por Silva (2001, p. 204), a ética dedica-se «à análise dos próprios valores e das condutas humanas». Contudo, segundo refere Cabral (2001, p. 8) o termo ético designa o «costume».

Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cardoso (2006, p. 25) definem a ética como o «sistema de princípios ou práticas, ... do que é certo ou errado».

Na opinião de Cunha et al., (2007, p. 918) a ética «procura colocar as crenças morais e as práticas sociais sob o manto de um conjunto unificado e coerente de linhas de orientação».

Para Banks e Nohr, o termo ética significa «hábitos ou costumes» (2008, p. 11).

Segundo refere Neves, a ética «é antes de mais uma questão de hábitos, de traços de carácter, de formas correntes de fazer» (2008, p.130). Conforme se afere, o conceito de ética vem perfilhando diferentes significados ao longo do tempo e de acordo com a sua utilização.

a.1.1.1. Ética empresarial

«A ética está na moda» (Grilo, Fonseca e Cunha, 2013, p. 170). Neste contexto, não se pode deixar de reconhecer que, a ética tem vindo a ser aplicada em quase todos os domínios da vida humana, nomeadamente, nas empresas - a ética empresarial. Perspetiva esta que segundo Reimão, é «simultaneamente, um conjunto de valores e um conjunto de saberes» (2013, p. 52) ambos essenciais numa empresa.

Para Neves a ética empresarial «é sempre uma disciplina aplicada» (2008, p. 18), é uma prática. Banks e Nohr, manifestam que a ética prática «assume como preocupação directa a resolução de casos concretos ... problemáticos ... no mundo em que vivemos». A este propósito, estas autoras observam que a ética profissional «se tem centrado na articulação de

³ In *Dicionário de Língua Portuguesa*. Porto Editora, 2008, p. 682.

princípios morais gerais de acção e a sua utilização na tomada de decisões» (2008, p. 12) baseadas em princípios éticos.

Neste contexto, e na linha de Cunha et al., e Grilo et al., (2007, p. 917; 2013, p. 47), verifica-se que os comportamentos não éticos, podem estar na origem de escândalos financeiros, como provam os processos de falência – em 1995 do Barings Bank (fundado em 1762, foi causada pelas especulações do seu “trader” em Singapura Nicholas Leeson) – e em finais de 2001, a Enron Corporation (empresa do campo de energia, que utilizava “contabilidade criativa” para enganar os acionistas e financiadores). Face a este panorama, e com toda a razão, Grilo et al., defendem que «os “fundos éticos”, que incluem critérios de sustentabilidade na escolha do seu “portfolio”... querem é assegurar-se que não têm uma destas bombas-relógio em carteira» (2013, p. 170). A este propósito, Cunha et al., observam que «Em Portugal, não existem fundos éticos» (2007, p. 950).

Razão pela qual, Neves considera «a ética empresarial, uma parte central da ética económica» (2008, p. 26). Concorda-se, por isso, com Moreira quando afirma «Hoje bem sabemos que os problemas mais importantes da empresa ... são ... éticos» (2008, p. 29), ou seja, a necessidade da ética para a excelência profissional, deixando claro que o desempenho ético das empresas é muito importante para a estabilidade do sistema socioeconómico.

a.1.1.2. Necessidade de ética funcional/departamental

Na verdade, «No terreno prático, são hoje profusas as referências à ética ... na formalização das suas políticas, e na adopção de códigos de ética.» (Rego et al., 2006, p. 25), ou seja, instrumentos que podem ajudar as empresas no caminho para uma atitude mais ética.

Segundo Moreira (2008), um código ético «é um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético que deseja conseguir dentro e fora da mesma» (p. 67), deve ser fonte de orientação concreta, definir regras específicas para clarificar questões particulares, «é um elemento necessário e útil» (p. 68).

Na perspectiva de Cunha et al., (2007, p. 960) os códigos de ética «constituem um exercício de auto-regulação»; é uma forma de regulação, implica por via de regra a possibilidade de autorregulamentação, isto é, de criação de normas de regulação pelos próprios interessados. Contempla a definição de normas, de regras de conduta emitidos pelas empresas para os seus colaboradores e a ação de as aplicar e fazer cumprir.

Contudo, Moreira considera que do ponto de vista da empresa, a função principal do código ético consiste «em proporcionar critérios de actuação para resolver conflitos de interesses (especialmente delicados na banca e no mercado de valores porque nestes âmbitos a

informação se revela muitas vezes um *privilégio*), e de preferência resolvê-los no momento e que eles surjam» (2008, p. 71), ou seja, aponta para o estabelecimento de regras que devem ser observadas num determinado comportamento ou situação, com o intuito de garantir ou repor o equilíbrio e/ou a regularidade do seu funcionamento.

Para além da referida regulamentação, Rego et al., (2006, p. 266) consideram que «a observância de alguns requisitos na criação, no desenvolvimento e na implementação destes documentos pode fomentar a conduta ética», e exercer forte influência sobre as práticas éticas, reduzindo a probabilidade de comportamentos não éticos.

Poder-se-á dizer que, pode inclusive constituir «uma salvaguarda quando um empregado é *forçado* por um superior a cometer um acto “sujo” ou pouco ético» (Moreira, 2008, p. 71).

Neste contexto, e em prol de uma cultura de gestão mais ética, tendo em conta que «a ética atravessa todas as áreas da vida organizacional, empresarial e económica» (Cunha et al., 2007, p. 965), Evans & Marçal (2005) citado por Rego et al., (2006, p. 56), entende que a solução seria «desenvolver um código de conduta que regule eficazmente o comportamento dos profissionais dos negócios» para o «reforço de uma determinada “cultura de empresa”.» (Moreira, 2008, p. 69).

a.1.2. Capítulo 2. Fundamento dos instrumentos éticos

a.1.2.1. Leis fundamentais como base ética

Perante a crescente complexidade dos fenómenos sociais e por se desconhecerem estudos relevantes sobre a matéria, urge, pois, entender em que medida os direitos humanos prescritos na Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH) e os direitos fundamentais consagrados na Constituição da República Portuguesa (CRP) se orientam e contribuem para a ética e para a deontologia na área dos RH, ou seja, para a adequada consciencialização dos GRH e a importância desses valores na sua prática profissional quotidiana.

A DUDH, funda-se no “reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e dos seus direitos iguais e inalienáveis”.

A propósito destes direitos universais, regra geral, os códigos deontológicos têm por base as grandes declarações universais – DUDH e esforçam-se por traduzir o sentimento ético expresso nestas. A este respeito, relacionada com a responsabilidade ética e social das empresas veja-se como exemplo, o “modelo e certificação SA8000” no sentido de «manterem condições de trabalho decentes ao longo de toda a cadeia de valor». De igual modo, também o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, propõe políticas estratégicas para as

empresas e organizações que se comprometam a alinhar as suas atividades com os dez princípios universalmente aceites, nas áreas de direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e combate à corrupção (Cunha et al., 2007, p. 946-947).

Assim, decorre quer da DUDH, quer da CRP, que à dignidade básica da pessoa humana estão associados direitos e deveres fundamentais e irrenunciáveis.

Nesta consonância, a Constituição é apreendida como a «ordenação sistemática e racional da comunidade política através de um documento escrito no qual se declaram as liberdades e os direitos» (Canotilho, 2003, p.52). Tem como fundamento a regulamentação da vida coletiva e a salvaguarda dos direitos e deveres fundamentais, sendo pois, um contributo para o próprio desenvolvimento da ética, consolidando a ação e os princípios éticos. Na verdade, conforme dispõe o artigo 3.º n.º 2⁴ e o n.º 3⁵ da CRP, é fonte de direito positivo hierarquicamente superior – é a lei fundamental, a base da ordem jurídica do Estado. Neste sentido, é um documento orientador e normalizador da vida social, contempla todo o processo de desenvolvimento da pessoa na sua vida pessoal e profissional.

A atual Constituição,⁶ plasma um conjunto de princípios naturais inerentes ao próprio ser humano; é uma Constituição preocupada com os direitos fundamentais⁷ dos cidadãos e dos trabalhadores. Os direitos fundamentais correspondem aos direitos, liberdades e garantias (DLG) como flui do artigo 9.º, a) e os direitos económicos, sociais e culturais (DESC) na alínea d). Tome-se, como exemplo, o artigo 24.º da CRP, o “direito à vida” qualificado como um DLG; surge no n.º 1 como valor objetivo e como princípio estruturante de um Estado de Direito alicerçado na dignidade da pessoa humana, e no n.º 2 resulta uma proibição absoluta de consagração da pena de morte. É o mais fundamental de todos os direitos fundamentais do Homem; é um direito inato, que pertence ao indivíduo. Nessa medida, o pensamento jurídico devido à sua intenção regulativa – que partilha com o pensamento ético, visam regular, valorar o mundo e o comportamento humano.

Outro tributo da CRP para o próprio desenvolvimento da ética, enquanto estabilizadora de comportamentos, prende-se com o papel do Estado na educação (artigo 73.º) em geral e o ensino (artigo 74.º) enquanto direito em particular; ambos classificados como DESC. Neste sentido, a escola configura-se como um espaço privilegiado da educação e formação

⁴ “O Estado subordina-se à Constituição e funda-se na legalidade democrática.”.

⁵ “A validade das leis e dos demais actos do Estado, ... depende da sua conformação com a Constituição.”.

⁶ Corresponde ao texto aprovado na sessão plenária de 2 de abril de 1976, com as alterações conferidas pelas sete revisões constitucionais: 1982, 1989, 1992, 1997, 2001, 2004 e 2005.

⁷ A atribuição de direitos fundamentais contidos na CRP, revela-se no princípio da dignidade da pessoa humana, que a partir do artigo 1.º lidera todo o texto constitucional.

democrática dos jovens visando contribuir para a formação de GRH responsáveis, indispensáveis para a efetivação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Estas questões conduzem diretamente à premissa de que o princípio base de uma excelente gestão de RH de qualquer organização,⁸ articulada com a aplicação das leis fundamentais, deve ser capaz, nas palavras de Canotilho (1993, p. 465) apontar para «a abolição da exploração e opressão do Homem pelo Homem» de forma a propiciar a sua progressiva libertação das barreiras que obstruem o caminho da sua plena realização pessoal e profissional.

Neste pressuposto, questiona-se se a existência de um Código, poderá ser uma mais-valia, ou seja, uma espécie de patamar de consenso sobre o que os GRH assumiriam como valores e princípios, para orientação quando confrontados com dilemas éticos e estabelecer normas para a prática profissional (Wiley, 2000, pp. 93-94).

a.1.2.2. Prática social como fundamento ético

Considera-se que os princípios éticos constituem-se como diretrizes, pelas quais o Homem deve orientar o seu comportamento na profissão que exerce. A noção de deontologia que emerge do grego *déon, déontos*, trata «dos deveres das diversas profissões»⁹, ou seja, do conjunto de deveres, princípios e regras de conduta de natureza ética, adotados por um determinado grupo profissional. Nessa decorrência, Neves afirma que «as regras definem a forma aceitável de prestação de certa atividade» (2008, p. 264).

Deste modo, determinadas profissões (médicos, advogados) estão sujeitas a uma deontologia própria, que regulam o exercício da profissão de acordo com o respetivo código de ética. São obrigações impostas aos profissionais de uma determinada classe (definido pela especialidade de desempenho de tarefas) no exercício da sua profissão.

A ética e a deontologia profissional têm vindo a merecer crescente atenção nos últimos anos e constituem em conjunto, um verdadeiro código de conduta. Daí que Rego et al., tenham afirmado a este propósito que «Frequentemente, os padrões éticos são contemplados em códigos deontológicos» (2006, p. 77). Um código de conduta profissional é um instrumento capital e obrigatório para o exercício livre e responsável de qualquer profissão, cujo objetivo é auto regular a própria atividade «estimulam a conduta ética e ajudam os profissionais a cumprir as obrigações ... de modo eticamente responsável» (2007, p. 925).

⁸ Cujo contexto de mudança acelerada, a incerteza dos mercados, a concorrência e a competitividade possui como desígnio atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais, criar valor acrescentado, permite incrementar a produtividade, maximizar a rentabilidade e gerar riqueza.

⁹ In *Dicionário de Língua Portuguesa*. Porto Editora, 2008, p. 476.

A partir desse pressuposto, o código de ética profissional é uma espécie de contrato de classe em que os órgãos de fiscalização do exercício da profissão passam a controlar a execução da mesma; sendo esta codificação da responsabilidade de associações ou ordens profissionais.

No nosso caso, a codificação está, para já, a cargo da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas¹⁰. Trata-se de um Código de Ética na Gestão das Pessoas que integra «um conjunto de princípios éticos e deontológicos que informam os comportamentos e atitudes que os sócios ... devem assumir na sua vida profissional»¹¹.

Presentemente, não existe propriamente nenhum código deontológico dos GRH em Portugal. Nessa decorrência, considerando a inexistência de um documento orientador em termos de procedimento ético, e na linha de Cunha et al., pode considerar-se que «os gestores actuam eticamente quando obedecem aos códigos deontológicos» (2007, p. 923). Por conseguinte, impõe-se a questão de aferir qual a importância que os GRH em Portugal atribuem à hipotética existência de um código deontológico.

A base desta ideia surge afluída na fonte de referência internacional “Ethical Standards for Human Resource Management Professionals”, cuja análise comparativa dos cinco códigos profissionais chave da ética em gestão de RH, foram analisados de acordo com seis compromissos/obrigações, designadamente para com, a sociedade, os empregadores, os clientes, os colegas, as organizações profissionais ou seus membros, e para com a profissão, com o intuito de apresentar as suas semelhanças e diferenças (Wiley, p. 97). As caracterizações resultantes dessa análise revelaram que esses códigos defendem cinco princípios orientadores relacionados com as condutas profissionais que comporta a (i) integridade – prática da profissão com elevado grau de honestidade, retidão e justiça, (ii) legalidade - respeito pelos direitos individuais e observância de todas as leis, (iii) proficiência - contínuo desenvolvimento da competência profissional, (iv) lealdade - defesa do exercício da profissão com rigor, seriedade, sem utilizar relações profissionais em favor de interesses pessoais e/ou empresariais e (v) confidencialidade - respeito pelo sigilo e utilização de informações privilegiadas (Wiley, p. 106).

Do que acabou de ser sinalizado, segundo Wiley (p. 112), existem três considerações que importa destacar no que concerne à importância da padronização destes princípios num código único, e que se aplicam *mutatis mutandis*, ao caso dos GRH em Portugal.

¹⁰ Associação profissional de direito privado, de carácter cultural e científico, sem fins lucrativos, reconhecida pelo governo português como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

¹¹ <http://www.apg.pt> - Acesso em 30 de setembro de 2014.

A primeira consideração releva o facto de que, é sinal de que os membros desta profissão estariam em consonância no que alude à percepção de comportamento profissional. A segunda, e no mesmo sentido Cunha et al., (2007, p. 960), corroboram para a sociedade que estes profissionais seriam capazes de se autorregular. A terceira e última consideração tem a ver com o fato de indicar que os profissionais de RH são confiáveis na comunicação entre si relativamente à conduta profissional e comportamental.

Neste contexto, de entre diversas razões que se pode apontar para justificar a conceção de um código ético, destaca-se o interesse e a necessidade da classe profissional em autodisciplinar-se a fim de prevenir a regulação estadual; regular por si mesmo o acesso à profissão, com o intuito de definir os padrões de conduta profissional, e dispor da competência para punir as infrações à disciplina profissional. Com idênticas preocupações, regista-se ainda «a credibilidade face ao meio ...tendo em vista “criar” uma imagem externa (e interna) de responsabilidade, seriedade e excelência» (Moreira, 2008, pp. 68-69).

Deste modo, ao enunciar princípios e obrigações de natureza ética e profissional, ao formalizar a atuação e modelos de comportamento, clarificando os valores de referência subjacentes ao exercício da profissão, gestão de RH, o código entre outras funções, conferiria uma identidade aos seus membros, funcionaria como espírito vivificante de uma profissão (Wiley, 2000, 94). Concomitantemente, orientaria os GRH a desenvolver uma cultura comum de responsabilidade, tendo em vista o reconhecimento pelos pares e *stakeholders*, garantir a confiança da sociedade, bem como proteger a credibilidade da profissão (Cunha et al., 2007, p. 925). Perspetiva esta que é também defendida por Neves «um código de ética pode ser um instrumento preciso de orientação e clarificação» (2008, p. 317).

No que respeita ao fato de, em Portugal, a matéria não se encontrar ainda regulamentada, e por tudo quanto precede, segundo a perspetiva de Moreira (2008, p. 69) parece poder afirmar-se que «são razões que por certo justificam a elaboração de um código de ... conduta» profissional específico para a profissão GRH, que permita a sensibilização sobre as atitudes e normas a adotar, a interpretação dos deveres profissionais, e a prática de atitudes éticas na tomada de decisões.

b.1. Parte II - DESIGN METODOLÓGICO

b.1.1. Capítulo 3. Abordagem metodológica

b.1.1.1. Desenho do estudo

Considerando que esta matéria não tem sido alvo de forte e extensiva investigação e ponderação, tanto no meio académico como no profissional, este estudo pretende entender

qual a importância que os GRH em Portugal atribuem à existência de um código deontológico, enquanto documento orientador em termos de procedimento e ética, pareceu pertinente, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista empírico, explorar diferentes perspetivas, auscultar diversos interlocutores e observar distintos enquadramentos. Assim, optou-se por uma ênfase na exploração de carácter nacional, complementada por referências internacionais. Tratando-se de um documento regulador do exercício profissional dos GRH especificamente em Portugal justifica-se esta incidência em fontes de informação nacionais, mas não descurando um *benchmarking* de ordem internacional. Para tal, privilegiou-se o trabalho de Wiley (2000) que efetuou uma análise comparativa dos cinco maiores códigos deontológicos norte-americanos, nomeadamente da, American Compensation Association (ACA) com o código titulado - Standards of professional conduct; American Society for Training and Development (ASTD) - Code of ethics; International Association of Human Resource Information Management (IHRIM) - Code of conduct; International Personnel Management Association (IPMA) - Statement of principles and values e Society for Human Resource Management (SHRM) cujo código denomina-se Code of ethics.

A nível nacional, considerou-se pertinente explorar três linhas distintas de referência e a recolha de dados assenta nos seguintes instrumentos:

- Vertente teórica – preconizada através da análise dos programas académicos de todos os ciclos de estudos superiores em gestão de RH conferentes de grau, em funcionamento no território nacional, no ano letivo de 2013/14, verificando a existência ou não de unidades curriculares (UC) de ética ou análogas, com o intuito de tentar reconhecer a existência e configuração de preocupações com a tematização dessa problemática e sua expressividade no ensino académico dos futuros GRH.
- Vertente legal – pelo seu impacto na regulamentação das práticas e exercício profissional, se assume como fonte de referência elementar. Deste modo, através de entrevistas semiestruturadas contendo questões abertas e semiabertas, foi efetuada a recolha e caracterização de elementos significativos junto de diversas entidades diretamente relacionadas com a defesa dos valores constitucionais, nomeadamente constitucionalistas, quanto aos deveres profissionais e direitos fundamentais e éticos que consideram estruturantes para a atividade dos GRH.
- Vertente profissional - procedeu-se à exploração das perceções dos protagonistas desta profissão, na medida que são estes quem melhor experienciam a importância da existência de um documento balizador do seu exercício profissional. Foram

administrados questionários semiabertos, tendo como público-alvo diretores/responsáveis pela área de gestão de RH a exercerem funções, no sentido de identificar quais os princípios orientadores mais valorizados na sua prática profissional quotidiana.

Para melhor visualização do percurso metodológico utilizado na presente investigação, de seguida se apresenta o esquema:

Figura 1 – Desenho da investigação



Nesta perspetiva, parece que os princípios norteadores que devem configurar essa atividade surgem como procedimento instrumental adequado (acionável) e dotado da necessária operatividade/força. É neste horizonte que se pode e deve medir a importância que a regulamentação através deste importante instrumento assume, pois ao “formalizar” a conduta ética, cria condições para desenvolver o código de conduta profissional e por extensão o código de ética e deontologia dos GRH em Portugal (Wiley, p. 94).

A presente investigação insere-se no paradigma metodológico misto - qualitativo e quantitativo, visando identificar e descrever os fatores, bem como relatar a importância e a compreensão do tema (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16). Relativamente à classificação da investigação e nível de conhecimentos, a presente investigação insere-se na categoria exploratória-descritiva (Fortin, 2009, p. 135). Exploratória, visto que determina a obtenção de elementos relevantes e significativos que não se encontram em fontes documentais. Apresenta também uma natureza descritiva tendo em conta a essência do estudo e o género de informação que se pretende alcançar e por melhor se ajustar aos objetivos da pesquisa.

b.1.1.1.1. Análise dos programas académicos dos ciclos de estudos superiores em gestão de RH

O trilhar de qualquer investigação é dar a conhecer e/ou aumentar a compreensão de um determinado fenómeno. De acordo com Charles (1998) citado por (Coutinho, 2011, p. 103), esta etapa de investigação versa num plano analítico-descritivo, cujo foco assenta em factos e contextos atuais, o tipo e fonte de dados são as análises às descrições do registo de determinados documentos informadores, tendo como ferramenta, os critérios de um guião.

À luz desta ideia, a importância da análise temática, consolida-se, na relevante técnica de abordagem de natureza qualitativa, cuja etapa consistiu em determinar de forma clara e concisa pistas relevantes e que estivessem relacionadas com o tema, inserido nos conteúdos programáticos (CP) das UC de ética e análogas. Com o intuito de tentar reconhecer a existência e configuração de preocupações com a tematização da problemática e expressividade da ética e deontologia na prática profissional dos futuros GRH, foi efetuado o processo de investigação, constante dos subseqüentes estádios:

- Pesquisa das instituições de ensino superior de cariz universitário e politécnico que possuem, cursos de formação superior de gestão de RH conferentes de grau quer nas licenciaturas, mestrados e doutoramentos, em funcionamento no território nacional, no ano letivo de 2013/14, no total de 22; através de pesquisa efetuada no *site* acesso ao ensino superior, da Direção-Geral do Ensino Superior do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, na Área de estudos/Curso e respetivo código.
- Deste universo de 22 instituições, efetuou-se a análise das que, no seu plano de estudos possuíam a UC de ética e/ou deontologia. Denota-se que as instituições que não possuem a UC de ética/deontologia são as 11 seguintes:

na área de estudos-Direito, Ciências Sociais e Serviços

- 8166 - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Universidade Lusófona do Porto (4032);

na área de estudos-Economia Gestão e Contabilidade, os cursos com o código:

- 9157 - Gestão de Recursos Humanos
Instituto Universitário de Lisboa (6800)
Instituto Politécnico da Guarda-Escola Superior de Tecnologia e Gestão (3092)
Instituto Politécnico de Setúbal-Escola Superior de Ciências Empresariais (3153)

Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (4375)
Instituto Superior Miguel Torga (4500)
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (2800)
Instituto Superior D. Dinis (4292)
Instituto Superior Politécnico do Oeste (4385),

- 8111 - Gestão e de Recursos Humanos (regime pós-laboral)
Universidade Técnica de Lisboa-Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (0804)
Instituto Politécnico de Setúbal-Escola Superior de Ciências Empresariais (3153).

- Para tornar viável a prossecução deste objetivo, foi necessário examinar o CP da UC das restantes 11 instituições que apresentavam 7 licenciaturas e 5 mestrados. Note-se que a maioria das instituições não dispunha no seu *site*, o CP da UC de ética e/ou deontologia – exceto a Universidade Lusíada de Lisboa e do Porto; pelo que se tornou indispensável contactar, consoante a circunstância, os respetivos coordenadores, regentes e diretores, no sentido de solicitar os CP das referidas UC.

Cabe ressaltar que, este processo foi complexo, longo e penoso – todavia, foi gratificante atingir o objetivo almejado. No entanto, ficou evidente que nalguns casos, seria a primeira vez que as instituições estariam a ser contactadas nesse sentido, pelo que se sentiam particularmente preocupadas com questões de sigilo profissional e de confidencialidade.

- Nessa decorrência, após exame à nomenclatura específica de cada UC de ética, é possível descrever a existência de um elenco de 8 variantes, segmentadas da seguinte forma:

na área de estudos - Economia Gestão e Contabilidade, os cursos com o código:

- 9157 - Gestão de Recursos Humanos
2 licenciaturas com a UC denominada “Ética”, a Universidade Lusíada de Lisboa (2400) e a Universidade Lusíada – Porto (2401);
1 licenciatura com a UC denominada “Ética e Sustentabilidade Social”, o Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (3054);
4 mestrados com a UC denominada “Ética e Responsabilidade Social”, o Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria (4354), o Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia (4353), o Instituto

Superior da Maia (4358) e o Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém (4352);

1 licenciatura com a UC denominada “Ética Responsabilidade Social e Cidadania”, o Instituto Superior de Gestão (4300);

1 mestrado com a UC denominada “Ética Empresarial”, o Instituto Superior de Gestão (4300).

- 9640 - Gestão e de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
1 licenciatura com a UC denominada “Ética, Deontologia e Responsabilidade Social”, Instituto Politécnico de Tomar-Escola Superior de Gestão de Tomar (3241).
- 9158 - Gestão e de Recursos Humanos e Organização Estratégica
1 licenciatura com a UC denominada “Ética e Deontologia Profissional”, Universidade Europeia (4350).

na área de estudos - Direito, Ciências Sociais e Serviços, o curso com o código:

- 9227 - Recursos Humanos
1 licenciatura com a UC denominada “Ética Profissional na Grh”, Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (3133).

A informação recolhida foi analisada através do método de análise de conteúdo, implicou a utilização de um processo técnico preciso, ou seja, o cômputo das ocorrências do termos utilizados, com o objetivo de encontrar temas comuns que representassem as variáveis mais importantes a ser estudadas. Partindo desta premissa, a análise temática por categorias, consistiu em calcular e comparar as frequências dos temas que ressaltam previamente agrupadas em categorias expressivas; o procedimento é fundamentalmente quantitativo.

b.1.1.1.2. Entrevista

Com o nítido sentido de complementar a informação recolhida através da análise documental dos currícula dos futuros GRH, exígua no âmbito do *focus* pretendido por esta investigação, tendo-se optado nesta fase por um estudo qualitativo exploratório,¹² visto que os elementos que se analisam são as exposições de cada um dos participantes, que no caso *sub judice* são os constitucionalistas, e que vão expressar os seus pensamentos e convicções, neste sentido, na esteira de Coutinho, considera-se uma pesquisa interpretativa, essencialmente qualitativa (2011, p. 16).

¹² Aplicada numa área onde existe pouco ou nenhum conhecimento acumulado e sistematizado.

No que concerne à natureza do instrumento utilizado para a recolha dos dados – a entrevista semiestruturada, contendo questões abertas e semiabertas – é pretensão do investigador compreender qual a relevância e expressividade que os direitos fundamentais consagrados na CRP devem assumir para a adequada consciencialização dos GRH e a importância desses direitos na sua prática profissional quotidiana, na perspectiva dos participantes. Com o intuito de recolher informações úteis para a compreensão e caracterização da problemática em análise, as questões foram previamente organizadas seguindo um guião, que de acordo com a opinião de Quivy e Campenhoudt, (2008, p.164) permite que os participantes manifestem as suas apreciações com independência e com o realce desejado, evitando deste modo, o desvio de opiniões a respeito do assunto por parte dos entrevistados. A utilização de um guião de entrevista, cujas perguntas, previamente testadas através de reflexão falada, desponta, essencialmente, como tópico para a reflexão dos participantes, não retirou ao entrevistado a hipótese de construir o seu próprio discurso, bem como permitiu ao entrevistador minimizar a recolha de informação não pertinente aos objetivos da análise em apreciação.

b.1.1.1.2.1. Instrumento

O tema em estudo, é controverso, e não estando esta matéria submetida a grande investigação e ponderação, como instrumento na recolha de dados, preconizou-se pela utilização de entrevista semiestruturada, que envolve elementos que estão diretamente relacionados com a análise e síntese do referencial teórico, abrangendo quer do ponto de vista teórico e empírico, quer do ponto de vista prático, averiguar e avaliar qual a contribuição da CRP para a exequível criação de um Código Deontológico dos GRH em Portugal.

A estrutura e o guião da entrevista semiestruturada exploratória é completamente original, foi construído e elaborado de raiz, tendo sido fundamentado na pesquisa bibliográfica e documental e sustentado com a reflexão do investigador a respeito da matéria objeto do estudo, conforme Coutinho observa que «trata-se de investigar *ideias*, de descobrir *significados nas acções individuais e nas interacções sociais* a partir da perspectiva dos actores intervenientes no processo» (2011, p. 26).

A construção do guião da entrevista foi tarefa complexa e morosa, atendendo à necessidade em criar uma análise capaz de incorporar um conjunto de questões de melhor conveniência para a investigação em apreço, determinando a obtenção de elementos que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

Nessa decorrência, os temas e as questões a abordar foram organizados de forma sequencial, constituindo dessa forma um *corpus* relativamente uniforme, permitindo a articulação entre questões abertas e semiabertas, por forma a recolher os dados fundamentais em cada um dos temas, e de modo a obter dados comparáveis entre os vários participantes. Concomitantemente, garantiu-se que através da própria forma de questionar o entrevistado o seu esclarecimento fosse mais um registo das suas considerações e interpretações, do que a mera obtenção de explicações precisas e definidas a questões concretas. Após diversas modificações, concluída a primeira versão do guião da entrevista, foi submetida a um processo de pré-teste, foram realizadas duas entrevistas exploratórias a dois juristas doutos na matéria e a exercerem funções, em outubro e novembro de 2013, destinadas a obter um *feedback* mais perspicaz e imediato, demarcando a aplicabilidade, apropriação e a relevância das questões do guião da entrevista, que posteriormente seriam aplicadas ao universo escolhido; que resultou unicamente na alteração do terceiro quesito da primeira parte da entrevista, no sentido de melhorar a forma de colocar a questão, tornando-a mais perceptível.

Para além da caracterização sociodemográfica, utilizada para a recolha de informações pessoais do participante, o *corpus* da entrevista incide sobre seis grandes temas, analisado por um conjunto de nove questões capitais. A primeira parte da entrevista composta por três quesitos, pretende conhecer o nível de conhecimento que a população em geral tem da CRP (suficiente, insuficiente, nenhum e se necessário), os PP básicos da CRP mais conhecidos da população em geral (universalidade, igualdade, outro ou nenhum) e como se revela e se reflete o conhecimento destes PP na vida quotidiana (dos jovens, da população em geral, dos gestores em geral e especificamente nos GRH) consideradas importantes para se aferir o grau de conhecimento e consciência não só da existência mas também do significado (conteúdo) da CRP, enquanto direito fundamental do Estado. Na segunda fração, são analisadas as práticas de gestão de RH que refletem melhor tais princípios (no recrutamento e seleção, na avaliação de desempenho) no sentido de examinar os padrões de interação relacionados no contexto laboral. O terceiro segmento da entrevista, crucial para esta investigação, visa alcançar que contribuição poderia ter a CRP para a exequível criação de um Código Deontológico dos GRH, (positiva, negativa, nenhuma) com o intuito de analisar a congruência entre as informações obtidas e o padrão de indicadores base e princípios constitucionais que deveriam ser refletidos nas normas conceção do referido código. A quarta parte tem por objetivo compreender se a CRP deve ser ensinada nas escolas (se sim, em que grau: básico, secundário e/ou superior, e em que regime: disciplina obrigatória ou facultativa; se não, o motivo) incide

na regulação do ensino, nomeadamente, em termos do significado e dos grandes princípios, do papel da CRP. Na quinta parte, as duas questões estão assentes nas áreas de formação, para além do direito, quais as áreas de formação superior em que o domínio dos princípios básicos da CRP deveria ser obrigatória, salienta-se que caso não referissem à gestão de RH, deveria ser questionado diretamente, e quais as sinergias entre uma formação de base em Direito e o exercício de funções da gestão de RH (positiva, negativa, desconhecida). Por fim, a última questão suscita o comentário do excerto do livro do Professor Gomes Canotilho (1993, p. 78): «parece-nos ilegítima a ilação de que a lei fundamental é hoje um *instrumento pervertido, inútil e obsoleto*» aborda e avalia a forma como o entrevistado percebe atualmente a nossa lei fundamental. Para um cabal entendimento, anexa-se cópia do guião da entrevista (Apêndice A). Privilegiou-se mais o aprofundamento do tema do que a extensão da opinião recolhida, não se pressionando os participantes com um elevado número de perguntas, apenas nove. A este respeito, Quivy e Campenhoudt, evidenciam que «A entrevista não é um interrogatório nem um inquérito por questionário» (2008, p. 74).

b.1.1.1.2.2. Participantes

Na investigação em apreço, o investigador orientou o seu estudo, para descrever a experiência de um grupo alvo peculiar, selecionado em função da sua particular experiência pessoal e profissional. Os participantes foram eleitos propositadamente de entre todos os que se encontravam no âmbito da matéria considerada pertinente para o estudo, nomeadamente, constitucionalistas, tendo em conta Coutinho (2011) «Nem sempre é necessário ... constituir uma amostra para o estudo, caso, por exemplo, da investigação-histórica ou da investigação-acção que partem sempre de um grupo muito específico para a análise» (p. 86), a melhor solução segundo Quivy e Campenhoudt, para «o critério de seleção dessas pessoas é geralmente a diversidade máxima dos perfis relativamente ao problema estudado.» (2008, p. 163). Nessa perspetiva, o grupo alvo é constituído por constitucionalistas, tendo sido considerados os mais conceituados, de renome no país. Foram entrevistados todos os constitucionalistas dos distritos de Lisboa nomeadamente, André Folque (E1), Bacelar Gouveia (E2), Jorge Miranda (E3), Jorge Pereira da Silva (E4), Jorge Reis Novais (E5), Nogueira de Brito (E6) e Paulo Otero (E7) e de Coimbra, designadamente, Gomes Canotilho (E8) e Vital Moreira (E9), no total de nove. Denota-se que entre os entrevistados, dois são considerados como os principais construtores e um, como dos arquitetos jurídicos da nossa lei fundamental.

No que se relaciona com as características sociodemográficas dos participantes entrevistados, são todos do sexo masculino e apresentam idades compreendidas entre os 44 e os 73 anos de idade.

Relativamente à situação profissional são todos professores universitários; da Faculdade de Direito de Coimbra, 1 professor catedrático jubilado e 1 professor com agregação, da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, 2 professores catedráticos, 1 professor catedrático da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa e da Universidade Autónoma de Lisboa, do Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, 1 professor catedrático e 2 associados, e 1 professor assistente na Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa.

No que concerne às habilitações literárias, todos na área de formação académica de direito, denota-se que somente 2 são detentores do grau de mestre, sendo que 1 neste momento já se encontra admitido e em fase de terminar o doutoramento e os 7 restantes entrevistados possuem o doutoramento.

b.1.1.1.2.3. Procedimentos

b.1.1.1.2.3.1. Recolha de dados

À luz desta exigência, foram cumpridos os requisitos e tidos em conta todos os cuidados com a sua preparação. O contacto com os participantes foi estabelecido via correio eletrónico e teve como objetivo a indicação do âmbito do curso e a universidade, a apresentação da natureza do projeto de investigação, pedido de anuência de entrevista, ressaltou-se a necessidade da sua colaboração, enquanto constitucionalista, informando que os dados coletados seriam tratados estatisticamente de forma agregada, garantindo, assim, o anonimato dos entrevistados, solicitando a indicação da data, hora e local. Alcançar o acolhimento e a disponibilidade dos constitucionalistas para serem entrevistados não foi uma tarefa simples, todavia, com alguma persistência, flexibilidade e criatividade foi alcançado o ambicionado, de modo a que a investigação obtivesse a fiabilidade e validade das informações, como aponta Bell (2010, p. 97).

A recolha de dados foi efetuada pelo investigador, de forma indireta, conforme justifica Quivy e Campenhoudt, «No caso da observação indirecta, o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada.» (2008, p. 164), cujo instrumento de observação foi um guião de entrevista semiestruturada individual a constitucionalistas, demoraram, em média entre 30 minutos a 1 hora e 15 minutos e decorreram no distrito de Lisboa. O estudo, foi realizado em ambiente natural (Fortin, 2009, p. 132) dos participantes, deslocando-se o

investigador ao local proposto. As entrevistas realizaram-se presencialmente, em condições propícias, num ambiente e contexto adequado e informal, com o objetivo que os entrevistados se sentissem associados à investigação, considerando-se frutuosa, conforme alude Quivy e Campenhoudt, «O sucesso de uma entrevista depende da maneira como funciona a interacção entre os dois parceiros.» (2008, p. 78).

Antes de se iniciar a entrevista, foram recordados os objetivos, a necessidade e relevância da pesquisa, o quadro institucional, e esclarecido o modo como se pretendia tratar a informação recolhida, e após anuência do entrevistado, para retirar notas escritas, deu-se início à gravação da entrevista. No momento inicial da realização das entrevistas, efetuou-se a confirmação dos elementos respeitantes à caracterização sociodemográficos, nomeadamente, a identificação pessoal, a data de nascimento, a formação académica, bem como a sua situação profissional. Posteriormente, deu-se início à entrevista, tendo as perguntas sido concretizadas de forma clara e objetiva de modo a que os entrevistados compreendessem que o seu ponto de vista era importante e conseguissem manifestar a sua opinião, sentimentos e experiências sem constrangimentos de qualquer ordem. No decorrer das entrevistas, foi mantida uma relação amistosa e profissional de respeito, o investigador não observou reações que levasse a considerar ter sido omitido algum aspeto relevante para o estudo. Na parte final da entrevista, o investigador questionou o entrevistado se, no seu entender, considerava ter sido omitido algum aspeto ou informação relevante que pretendesse acrescentar, bem como a sua impressão sobre a entrevista. No final da entrevista, foi solicitado e aceite o levantamento do anonimato, por parte dos entrevistados.

b.1.1.1.2.3.2. Análise e tratamento de dados

Tratando-se de uma etapa de investigação com uma abordagem qualitativa exploratória, cuja análise assenta na entrevista realizada aos constitucionalistas, com o intuito de se construir um modelo teórico, os dados foram analisados individualmente. Na esteira de Coutinho (2011, p. 26), tratando-se de uma metodologia do tipo compreensivo, para a análise dos dados recolhidos, as entrevistas foram transcritas de modo a efetuar uma análise de conteúdo. Segue-se ainda a perspetiva de Quivy e Campenhoudt, cujo método viabiliza reconhecer, examinar e descrever os padrões (2008, p. 227).

No tratamento dos dados, foi aplicada o tipo de método da teoria fundamentada, conhecida como a metodologia *Grounded Theory* (Bogdan & Biklen, 1994, p. 70), processo interativo de análise de conteúdo, sustentado no questionamento e comparação constante, tendo em vista uma (re)construção analítica (interpretação e concetualização dos dados e não

da verificação de teoria). Esta teoria tem vindo progressivamente a ser utilizada pelos investigadores no âmbito das ciências sociais e humanas (Fernandes & Maia, 2011; Lee, Mitchell & Sablynski, 1999; Pigeon & Henwood, 1997). É definida como uma metodologia de investigação sustentada em procedimentos sistemáticos e rigorosos de recolha e de análise de dados que visa gerar teoria (Corbin & Strauss, 2008; Bryant & Charmaz, 2007; Glaser & Strauss, 1967). As transcrições das entrevistas foram codificadas de acordo com temas e analisadas empregando uma abordagem de comparação constante (Glaser, 1992).

No sentido de facilitar a interpretação dos resultados, diminuir as hipóteses de erro na análise de dados e melhor gerir toda a informação recolhida, foi utilizada a ferramenta informática específica para análise estatística qualitativa que permite codificar, analisar e explorar as entrevistas – MAXQDA versão 11, aplicação para análise qualitativa de dados que pode ser utilizada com diversas abordagens, tais como a *grounded theory*.

A escolha do *software* deve-se a critérios de versatilidade e flexibilidade adotando um papel crítico na eficiência do tratamento de dados, beneficiando a gestão e comparação de uma soma considerável de dados não-estruturados (Dias e Sá, 2014, pp. 6-7). De igual modo, cabe salientar que a utilização do MAXQDA oferece inúmeras vantagens de onde se destaca a possibilidade dos dados poderem ser analisados sistematicamente, aumentando a credibilidade e particularidade do estudo em apreço. Pese embora o programa seja uma eficaz e robusta ferramenta para a gestão de informação e permita o manuseio intuitivo, tal não dispensa a adoção de um método de análise/suporte teórico coerente e pertinente ao tema.

Dessa forma, a análise de conteúdo privilegiou a abordagem semântica em desvantagem da sintática. Os dados foram codificados por parágrafo e frase, de acordo com o proposto por Strauss e Corbin (1990). A categorização surgiu da exploração do material em análise, e consistiu numa operação de classificação de elementos integrantes de um conjunto, por diferenciação e, posteriormente, por reagrupamento de acordo com o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias emergentes foram tabuladas, de acordo com o indicado por Silverman (2000). Nesta dinâmica ressalta que, à medida que a análise se vai desenvolvendo, este método é enriquecido e estimulado pela sensibilidade teórica do investigador, por forma a deixar em aberto o repto dos próprios pressupostos, bem como aprofundar a experiência (Strauss & Corbin, 1990).

b.1.1.1.3. Questionário a diretores/responsáveis pela área de RH

Considera-se a dignificação da profissão como elemento-chave de reflexão, pelo que o estabelecimento de referências para a prática da profissão – gestão de RH, bem como a

formulação de princípios, se tornam cruciais no sentido de diminuir o *gap* a interpretações individuais que possam provocar danos a quem delas possa vir a usufruir.

Tendo em conta os objetivos da investigação – entender qual a importância que os GRH em Portugal atribuem à existência de um código deontológico, enquanto documento orientador em termos de procedimento e ética – assinala-se que o desenho desta fase do estudo se refere a uma investigação realizada no plano quantitativo, com o intuito de avaliar da sua consciência da relevância da implementação prática dos princípios orientadores, direitos e valores na sua atividade profissional quotidiana.

Aplicou-se nesta etapa do estudo o procedimento da investigação por pesquisa, *survey*, aplicação que garante o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas. Segundo Coutinho, visa «descrever, explicar ou ainda explorar»; descritivo, tendo em conta a distribuição das características ou variáveis de uma população através de uma amostra estatisticamente extraída desse universo; e exploratório, citando (Babbie, 1997) «o objectivo principal é fornecer pistas para estudos futuros» (2011, p. 277), considerando a temática desconhecida e complexa que versa o presente estudo.

b.1.1.1.3.1. Instrumento

O instrumento de medida considerado mais adequado para esta etapa de estudo e pelo qual se optou foi o questionário, considerado por Moreira (2004) como sendo «Passíveis de aplicação a variadíssimas situações e contextos de investigação, ... estando assim explicada a sua enorme popularidade na pesquisa em CSH», quando citado por Coutinho (2011, p. 101).

Relativamente à natureza do questionário, que visava identificar quais os princípios orientadores que os diretores/responsáveis pela área de RH consideravam ser mais importante no seu dia-a-dia, para a exequível construção de um código deontológico dos GRH em Portugal, é completamente original, foi na íntegra construído com atenção e rigor metodológico e elaborado de raiz, considerando o impacto direto na confiabilidade e validade das informações suscitadas. Com a sua preparação, teve início o delicado caminho percorrido com o intuito de construir um instrumento de recolha de dados adequado à medição das variáveis consideradas pertinentes para temática em estudo. Esta preocupação, impôs que todas as questões inseridas no questionário fossem sujeitas a um exame rigoroso, a várias reformulações de alguns tópicos e matérias, o que, dependendo das circunstâncias, se traduziu na subdivisão de questões, bem como, na supressão, inclusão ou alteração de quesitos.

Na linha de Quivy e Campenhoudt (2008), com o objetivo de avaliar se os aspetos funcionais são entendidos e interpretados corretamente pelos sujeitos, realizaram-se diversas

versões do questionário até se obter a versão que se considerou ser a que melhor correspondia aos objetivos pretendidos. Desse modo, foram tidas em consideração três linhas distintas de referência; os cinco princípios orientadores relacionados com as condutas profissionais consequentes da análise comparativa dos cinco maiores códigos deontológicos norte-americanos, alguns princípios da CRP inseridos no guião da entrevista efetuada aos constitucionalistas, bem como determinados temas resultantes da análise de conteúdo dos *curricula* académicos dos estudos superiores em Gestão de RH conferentes de grau, lecionados no território nacional no ano letivo 2013/14.

Nessa decorrência, de modo a garantir a sua aplicabilidade, para a validação do questionário foram realizados dois testes com um grupo de 17 participantes cada um, pertencentes à população do inquérito, mas que não faziam parte da amostra selecionada. Para estimar a fidedignidade, o questionário foi submetido ao método de teste-reteste, que é a forma mais simples de obter duas medidas idênticas da mesma variável, repetindo o mesmo procedimento de medida após um intervalo de tempo relativamente curto (Maroco, 2007), no intervalo de uma semana, e foram enviados ao mesmo responsável, em formato de correio eletrónico. Realizaram-se a meados do mês de abril, foram aplicadas todas no distrito de Lisboa e no local de trabalho dos respetivos responsáveis pela área de RH que concordaram participar. A duração média do preenchimento das respostas aos questionários por parte dos diretores/responsáveis pela área de RH no primeiro teste foi de 2 minutos e trinta a 5 minutos e no segundo teste foi entre 1 minuto e meio a 3 minutos.

No que alude às medidas de localização e de dispersão, escala de *Likert* 1-5, constata-se que os grupos I e II apresentam, para a maioria dos itens da escala, valores que rondam os 4 pontos (na escala de 1 a 5). A pontuação do grupo I pode ser confirmada através da média obtida para o total que foi de 66,66 e que dividida pelos 16 itens que compõem a escala, traduz-se num resultado médio de 4,17.¹³ A pontuação do grupo II pode ser confirmada através da média obtida para o total que foi de 64,41 e que dividida pelos 16 itens que compõem a escala, traduz-se num resultado médio de 4,06.¹⁴ Importa referir que a pontuação 4 corresponde à avaliação do item como “Muito relevante”. Para testar a consistência do questionário, recorreu-se a análise do coeficiente de *Alpha de Cronbach* (α), sendo que este indicador apresenta uma estimativa para o limite inferior da verdadeira confiabilidade do instrumento e varia entre os valores 0 e 1 (Malhotra, 2010). Contudo, convém referir, que esta

¹³ Vide Anexo A – página 1

¹⁴ Vide Anexo A – página 1

medida, não sendo a única, é a mais utilizada para aferir do grau de fiabilidade de um questionário, que se entende como a consistência que o instrumento apresenta, ou seja, quando aplicado a amostras semelhantes, deverá produzir resultados semelhantes (Maroco, 2007). No grupo I, o α apresenta um valor de 0,829 nos 16 itens que compõem o questionário, sendo este valor considerado bom.¹⁵ No que concerne ao grupo II, o valor de 0,822 do α , também é considerado bom, o que significa que os 16 itens do questionário têm uma boa consistência interna.¹⁶ Desta forma, confirma que se está na presença de um instrumento com uma consistência interna forte, isto é, a consistência do próprio instrumento, nomeadamente a sua fiabilidade.

Ao nível da conceção, com o intuito de se obter uma coerência intrínseca e configurar-se de uma forma lógica para os inquiridos, tendo em conta que não existia a hipótese de esclarecimento de dúvidas, o questionário - anónimo, foi organizado por perguntas de identificação, de valores organizado por temáticas claramente enunciadas e de informação, com o intuito de colher dados sobre factos, valores e opiniões dos respondentes. Para o efeito, a versão final cuja cópia se anexa (Apêndice B), continha 10 questões abertas e fechadas, neste sentido, «é útil quando se pretende obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis» (Hill & Hill, 2012, p. 95), foi estruturado em três grupos. O primeiro destinado a um conjunto de indicadores sociodemográficos dos respondentes, composto por cinco perguntas, nomeadamente a idade, o género, a área de formação base (FB), a antiguidade na área, e o setor (público ou privado). O segundo concebido com vista à obtenção de opiniões dos inquiridos e de modo a se confirmar os resultados e as conclusões dos estudos preliminares, foram selecionadas e incluídas três questões padrão. Cada pergunta era composta por uma explicação individual mínima, resultantes; a primeira, da análise comparativa dos cinco maiores códigos deontológicos, anteriormente enunciados e as duas seguintes, das duas vertentes exploratórias distintas, fundamentadas nos respetivos instrumentos, conforme de seguida se explana:

(1) na exequível construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, pretendia-se aferir qual o grau de relevância que os diretores/responsáveis pela área de RH atribuíam a cada um dos seguintes itens (1.1) integridade, (1.2) legalidade, (1.3.) proficiência, (1.4) lealdade, e (1.5) confidencialidade, todas previamente explicitadas;

¹⁵ Vide Anexo A – página 2

¹⁶ Vide Anexo A – página 2

(2) Das entrevistas efetuadas aos constitucionalistas – como referências na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, o objetivo era compreender qual o grau de relevância que diretores/responsáveis pela área de RH conferiam a cada um dos seguintes princípios da CRP (2.1) PP da universalidade (as pessoas, só pelo facto de serem pessoas, são titulares de direitos e deveres fundamentais), (2.2) PP da igualdade (tratamento igual a situações que sejam juridicamente iguais, e a obrigação de dar tratamento diferenciado a situações que sejam juridicamente diferentes), (2.3) PP da proporcionalidade ou a proibição do excesso (relação equilibrada entre meios e fins de modo a preservar os direitos fundamentais - qualquer limitação, feita por lei ou com base na lei, deve ser adequada (apropriada), necessária (exigível) e proporcional (com justa medida) e (2.4) PP da segurança jurídica e da proteção da confiança (mínimo de certeza e segurança nos direitos das pessoas e nas expectativas juridicamente criadas a que está imanente uma ideia de proteção da confiança dos cidadãos e da comunidade na ordem jurídica);

(3) Da análise dos programas académicos de todos os ciclos de estudos superiores em gestão de RH conferentes de grau, em funcionamento no território nacional, no ano letivo de 2013/14, especificamente na UC de ética – no que alude à construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, pretendia-se averiguar qual o grau de relevância que os diretores/responsáveis pela área de RH concediam a cada um dos seguintes temas teóricos (3.1) ética (valores morais e princípios que formam e norteiam a consciência do profissional, (3.2) teorias (clássicas e contemporâneas) sobre a ética, (3.3) abordagem de dilemas e conflitos éticos, (3.4) contextualização da ética no cenário internacional, (3.5) a responsabilidade social da Instituição, (3.6) princípios de desempenho sustentável/sustentabilidade e (3.7) normas e certificação de gestão ambiental e social (ISO, NP, SA). Para este segundo grupo composto por 3 questões (16 itens), e por ser considerada mais eficiente na obtenção de resultados, foi utilizada uma grelha para respostas numa escala de *Likert*, de 5 pontos, cuja correspondência significava: 1-“Sem qualquer relevância”, 2-“Pouco relevante”, 3-“Relevante”, 4-“Muito relevante” e 5-“Fundamental e imprescindível”. Por fim, as duas últimas questões abertas, foram aplicadas com o desígnio de colher informação mais rica e detalhada; foi solicitado aos diretores/responsáveis pela área de RH, a indicação de outras (i) fontes de referência, (ii) temas e/ou assuntos, que pudessem ser relevantes na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal.

b.1.1.1.3.2. Amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostra constituída por 61 GRH em representação de 61 empresas diferentes, que responderam ao apelo de colaboração na presente investigação, de um total de 200 empresas contactadas para tal fim (30,5% de respostas válidas).

Analisando a amostra quanto à sua distribuição por género, verifica-se uma distribuição equilibrada, sendo que 32 dos respondentes (52,5%) são do sexo feminino e 29 (47,5%) do sexo masculino.

Relativamente à variável “Idade” isoladamente, verifica-se que a vasta maioria dos inquiridos 42,6% têm entre 30 a 40 anos, sendo estes maioritariamente homens (44,8%) e mulheres (40,6%);¹⁷ 34,4% têm entre 40 a 50 anos (34,4% de mulheres e 34,5% de homens); 18% têm mais de 50 anos (18,8% de mulheres e 17,2% de homens), sendo diminuta 4,9% a participação de GRH com idade inferior a 30 anos (6,2% de mulheres e 3,4% homens).

No que se relaciona com a sua FB, os sujeitos apresentam formação superior em diferentes áreas. Através da análise dos dados, foi possível apurar que apenas 14,8% dos GRH detêm formação superior específica na área científica de gestão de RH, o que contrasta com 24,6% com formação superior em Psicologia, 19,7% em Direito e 3,3% em Gestão.¹⁸ De notar que 37,7% refere ter “outra” FB, descritos na tabela seguinte:

Tabela 1 - Outro curso de FB dos participantes

“Outro” Curso	N	%
Sociologia	5	8,20%
Economia	4	6,56%
Engenharia	4	6,56%
Hotelaria	2	3,28%
Ciências da Educação	1	1,64%
Informática	1	1,64%
Assistente Direção	1	1,64%
Contabilidade e Gestão	1	1,64%
Administração Pública	1	1,64%
Ciências Históricas	1	1,64%
Ciências Superiores Militares	1	1,64%
NR	1	1,64%
Total	23	37,7%

Com base na tabela 1 pode destacar-se que dos que responderam “Outro”, cinco participantes têm como FB a Sociologia (8,2%), quatro são formados em Economia (6,56%) e quatro em Engenharia (6,56%). Desta forma pode concluir-se que de todos os cursos seleccionados, o curso de Gestão de RH foi o terceiro com maior valor percentual (14,8%).

¹⁷ Vide Anexo C1 - página 1.

¹⁸ Vide Anexo C1 - página 2.

Analisando somente aqueles cuja FB é em GRH, verifica-se que a grande maioria tem entre 30 a 40 anos (77,8%), seguido dos participantes que têm entre 40 a 50 anos (22,2%), não havendo nenhum participante com menos de 30 anos ou com mais de 50 anos.¹⁹

No que alude à antiguidade na área, a grande maioria dos participantes afirmam estar a exercer a função de diretor/responsável pela área de RH há mais de 10 anos (65,6%), seguido dos que estão há menos de 5 anos (18%) e dos que estão há entre 5 e 10 anos (16,4%).²⁰ Convém ainda considerar que dos participantes que estão há menos tempo na área, a maioria são mulheres (63,3%), dos que estão há entre 5 e 10 anos são maioritariamente homens (60%) e dos participantes que estão há mais tempo na área, ou seja, mais de 10 anos, são maioritariamente mulheres (52,5%).

Importa ainda referir que mais de metade da amostra se encontra a trabalhar no setor privado (78,7%) e que apenas 21,3% dos participantes pertence ao setor público, equivalente a 48 e a 13 respondentes respetivamente.²¹

b.1.1.1.3.3. Procedimentos

b.1.1.1.3.3.1. Recolha de dados

Com o intuito de analisar com objetividade a experiência dos diretores/responsáveis pela área de RH, o instrumento na recolha de dados consistiu na realização de um *survey* disponibilizado numa página online, administrado junto de empresas quer do setor público quer do privado, que permitiu a obtenção de dados que expressam a realidade do objeto estudado. A forma utilizada para contactar os inquiridos foi o correio eletrónico, o investigador teve a precaução de controlar a sua recepção junto dos destinatários.

De modo a favorecer a uma melhor cooperação no preenchimento do questionário, foi tido em conta a sua apresentação formal e física bem como os procedimentos éticos, foram cumpridos os seguintes elementos práticos a saber: a apresentação do investigador, o nome da universidade, a natureza académica da pesquisa, descrição clara e breve da importância do problema que se estava a investigar, a pertinência da colaboração, bem como garantido o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados fornecidos; a participação foi voluntária.

Os questionários, anónimos foram administrados durante o mês de maio de 2014, foram enviados 200 quer a empresas do setor público quer do privado, de todos os ramos de

¹⁹ Vide Anexo C1 - página 2.

²⁰ Vide Anexo C1 - página 2.

²¹ Vide Anexo C1 - página 3.

atividade, tendo sido obtido para este estudo 61 questionários válidos, o que representa uma taxa de resposta de cerca de 30,5%. Das empresas que não responderam, algumas contataram explicando as razões do não preenchimento; a grande maioria informou que se abstiveram de fazer por não possuírem tempo para responder e algumas porque se encontravam em processo de reestruturação.

b.1.1.1.3.3.2. Análise e tratamento de dados

De acordo com a problemática e pertinência do estudo, referida inicialmente, de modo obter resultados satisfatórios no que diz respeito ao problema que compõe o centro do estudo, e porque se crê que esta metodologia é a que melhor viabiliza o objetivo do investigador, os dados recolhidos foram alvo de duas abordagens: uma análise inferencial e uma análise descritiva. Assim, na primeira abordagem, análise inferencial, os dados recolhidos foram alvo de tratamento estatístico tendo sido utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20. Foram realizados testes descritivos para os indicadores sociodemográficos. O tratamento das três questões com escala de *Likert* foi feito com recurso à análise de 16 regressões lineares, cujos resultados encontram-se no Anexo C. Na segunda abordagem, análise descritiva, as variáveis nominais foram analisadas com recurso à análise de conteúdo; os gráficos foram construídos com base na de folha de cálculo Excel.

c.1. Parte III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

c.1.1. Capítulo 4. Considerações gerais

c.1.1.1. Análise documental dos currículos de ciclos de estudo do ensino superior em GRH

Os dados recolhidos permitem salientar a importância dada à ética nas várias perspetivas e dimensões práticas na gestão das organizações, em geral, e na gestão de RH em particular. No que toca a entender em que medida a integração do ensino da ética e deontologia profissional no currículo do plano de estudos superiores permite desenvolver a consciência ética dos futuros GRH, e na linha de Banks e Nohr (2008, p. 117), com o intuito de «melhorar o conhecimento e a consciência ética dos estudantes ... como parte de um processo cumulativo.», cumpre ponderar qual o seu grau de relevância como fonte de referência para a exequível criação de um Código Deontológico dos GRH em Portugal.

Considerando que do universo de 22 instituições de ensino superior de cariz universitário e politécnico que possuem o curso de formação superior de gestão de RH, apenas 11 possuem a UC de ética e/ou deontologia e afins. Por isso, parece pertinente evidenciar esta preocupação, que é a constatação de que a atitude ética, cada vez mais, parece

ser considerada como requisito para a valorização do profissional, no caso particular dos GRH na sociedade em geral e no mundo do trabalho em especial. Diante desta preocupação, Banks e Nohr (2008, p. 119), salientam que «Com a valorização de ética no ensino, pretendemos preparar os estudantes para tomadas de decisão difíceis no trabalho ... e no desempenho profissional de futuro».

Sob essa perspectiva, uma primeira observação de caráter geral que se pode efetuar é que parece não existir uma fórmula única que seja aplicada em todas as instituições de ensino quanto à estruturação da UC; ou seja, cada instituição tem a autonomia de desenvolver o seu CP, provavelmente, considerando as suas características institucionais, a missão e a cultura.

Deste modo, com o objetivo de comparar as práticas adotadas pelas diversas instituições de ensino superior de cariz universitário e politécnico, e analisá-las particularmente no que se refere à UC de ética e análogas, procedeu-se à análise do seu conteúdo, de uma forma lógica e coerente, consoante as semelhanças e diferenças, modelos de importância significativa, agrupando-os em categorias. O anexo D, que apresenta os dados de forma condensada e simplificada, sistematiza as categorias e subcategorias bem como as instituições, e os ciclos de estudo que fazem referência às subcategorias, foram definidas de acordo com os objetivos e as questões de investigação do estudo.

No que para o caso importa, é interessante verificar que relativamente à categoria regulação ética, se verifica unanimidade por parte das instituições quanto à sensibilização dos alunos para a importância dos códigos de ética, de conduta e deontológicos.

Constata-se o empenho por parte de uma das instituições no sentido de dotar os estudantes de consciência ética quer em torno do código deontológico para os psicólogos quer para a DUDH. No que concerne ao foco em torno da DUDH, verificou-se a existência de um traço comum nos discursos de todos os entrevistados na clara alusão à dimensão integral da pessoa humana e à proteção dos seus direitos. A este propósito, o E1 destaca que «a CRP remete em tudo o que seja matéria de interpretação para a DUDH, e esta, nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 29.º, é mais generosa para com a ética».

Em sede da problemática da “responsabilidade social”, segundo Neves «tomada em muitos meios como sinónimo de ética» (2008, p. 412) identifica-se que a mesma faz parte da preocupação de uma das instituições de ensino, a consciencialização da temática e a construção dos códigos de responsabilidade social.

Relativamente às políticas de RH, tendo em conta a existência de duas áreas de estudos, acima referenciadas, designadamente, Economia Gestão e Contabilidade (6 licenciaturas e 5

mestrados) ressalta-se que apenas uma instituição promove a realização do processo de recrutamento e seleção de forma ética, na esteira de Neves (2008, p. 356), «Trata-se de um dos mais importantes sistemas de toda a empresa, quer para a eficácia, quer para a ética.». Na área de Direito, Ciências Sociais e Serviços, (apenas 1 licenciatura) fato digno de nota é que somente uma instituição refere questões éticas nas três políticas de RH, nomeadamente, recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação e a compensação. Neste âmbito, perfilha-se a ótica de Banks (2008, pp. 30-31) «O lugar da ética na formação ... surge-nos justificado, simultaneamente, no plano dos direitos e deveres profissionais», bem como favorecem «modelos que subordinam a aquisição de aptidões de carácter técnico e instrumental a um plano de fundamentação teórica exigente, tanto do ponto de vista ..., cultural, como cívico».

c.1.1.2. Entrevista

Os dados resultantes das nove entrevistas semiestruturadas efetuadas aos constitucionalistas cujo universo é de 11, permitiu identificar um conjunto de “apreciações da CRP” no que diz respeito aos deveres profissionais e direitos fundamentais e éticos que consideravam estruturantes para a atividade dos gestores de RH em Portugal.

No que diz respeito ao nível de conhecimento que os entrevistados consideram que a população em geral, tem da CRP, verifica-se que a grande maioria, 8 dos entrevistados consideram como insuficiente e apenas 1 considera suficiente.²² Neste aspeto, denota-se que enquanto o E7 salienta «não lhe digo que não é nenhum porque, algumas ideias resultam dos meios de comunicação social, a televisão tem um papel preponderante na difusão daquelas que são as traves mestras da Constituição Portuguesa» o E1 considera que «é suficiente em termos de Organização do Estado».

Relativamente aos princípios básicos da CRP que os entrevistados consideram como mais conhecidos da população em geral, 7 dos entrevistados apontam o PP da Igualdade, 5 a Carta de direitos, 4 o PP da Proteção da Confiança, 4 o PP Democrático, 2 o PP da Proporcionalidade e por último, apenas 1 dos entrevistados indica o PP da Universalidade.²³

Na análise das respostas, procurou verificar-se como se revela o conhecimento destes princípios, e se refletem-se ou não, nas quatro perspetivas, seguidamente enunciadas. Apurou-se que (i) na vida quotidiana dos jovens: a maioria dos entrevistados, 6 indicam que reflete e 3

²² Vide Anexo B - Gráfico 1

²³ Vide Anexo B - Gráfico 2

que não se reflete²⁴ (ii) na população ativa: verifica-se que 7 dos entrevistados alude que reflete e apenas 2 indica que não se reflete²⁵ (iii) nos gestores (em geral): 4 dos entrevistados declaram que não se reflete, 3 considera que se reflete e 2 dos entrevistados indicaram que desconheciam, isto é, tem dificuldade em pronunciar-se, logo considerou-se omissos, (situação que doravante se aplica a todos os casos de omissão)²⁶; (iv) no que concerne aos GRH (relevante para o estudo em apreço), cabe referir que 5 dos constitucionalistas considera que se reflete, 3 que não se reflete e 1 é omissos.²⁷ Nesta última alínea, e no que para o caso importa, o E3 observa que se reflete «e que concomitantemente existe uma questão, também, deontológica, o que está em causa muitas vezes não é, apenas, a relação laboral, é a dimensão pessoal, a dignidade do trabalhador, a sua liberdade». Já o E5 considera que não se reflete porque o GRH «não será uma pessoa muito sensível, isto é, quando tem de colocar na balança as questões da produtividade, da rentabilidade».

No que concerne às práticas de gestão de RH que os entrevistados consideram que refletem melhor tais princípios, no que alude à política de RH – recrutamento e seleção, verifica-se que a maioria dos entrevistados, 6 apontam o PP da igualdade, 3 desconhecem esta prática; 2 indicam o PP da Eficiência e 2 indicam o PP da Isenção.²⁸ A propósito, da não discriminação, o E2 menciona que «o que está em causa é uma apreciação justa, equitativa». Quanto à avaliação de desempenho, denota-se que o peso desta prática é divergente; contrariamente às restantes categorias, pela primeira vez, 4 dos entrevistados menciona o PP da Eficiência, o E4, realça que «os empregadores pretendem trabalhadores eficientes, que não faltem, que sejam responsáveis»; 2 indicam o PP da Igualdade, 2 indicam o PP da dignidade da pessoa humana e 2 dos entrevistados apontam o PP da Isenção. Outro fato notável nesta prática é que pela primeira vez 1 dos entrevistados menciona o PP da Reserva da Intimidade da vida privada e 1 dos entrevistados é omissos.²⁹

Importa agora debruçar sobre a questão pontual e concreta que se prende com a contribuição que poderia ter a CRP para a exequível criação de um Código Deontológico dos GRH em Portugal. As opiniões dos constitucionalistas divergem no sentido que 5 consideram positiva e os restantes 4 observam que é negativa. Nesta questão, o E6 considera positiva e justifica afirmando que «a CRP possui alguns preceitos que desenvolvidos podem servir de

²⁴ Vide Anexo B - Gráfico 3.1

²⁵ Vide Anexo B - Gráfico 3.2

²⁶ Vide Anexo B - Gráfico 3.3

²⁷ Vide Anexo B - Gráfico 3.4

²⁸ Vide Anexo B - Gráfico 4.1

²⁹ Vide Anexo B - Gráfico 4.2

base para muitas normas do Código Deontológico - o PP da dignidade da pessoa humana está, digamos, na base de todos os direitos, aí podia consciencializar os GRH para a importância desses valores». Ainda neste âmbito, é interessante notar, porém, que o E4 observa que é negativa porque «a CRP não incentiva, não impõe a ordenação das profissões, pelo contrário, começa por estabelecer a liberdade de escolha do exercício da profissão».³⁰

Confrontados com a questão do ensino da CRP em todos os graus bem como da sua obrigatoriedade ou não, as respostas dos entrevistados identificam-se no quadro 1 em anexo.³¹

No que se refere às áreas de formação superior em que o domínio dos princípios básicos da CRP deveria ser obrigatório, encontram-se expostas no quadro 2 em anexo.³²

No âmbito da questão quais as sinergias entre uma formação de base em Direito e o exercício de funções da Gestão de RH, 8 dos constitucionalistas entrevistados refere ser positiva e apenas 1 dos entrevistados é omissivo.³³

Uma última categoria de concordância ou não no que alude ao excerto do livro do Prof. Gomes Canotilho: «parece-nos ilegítima a ilação de que a lei fundamental é hoje um instrumento pervertido, inútil e obsoleto», sublinha-se que 8 dos especialistas reconhecem que a CRP continua a ser a base da nossa democracia, e que é claro e evidente que ninguém considera que a CRP passou à história, ou que é um instrumento ultrapassado e apenas 1 não concorda em absoluto, diverge entre sim e não, ou seja, é verdade que em matérias como os DLG, o papel dos tribunais, a limitação do poder, a CRP continua operativa, mas é verdade que há certas áreas da CRP que são hoje verdadeiramente obsoletas.³⁴

Deste modo, pode-se então afirmar que de um modo geral, as opiniões dos entrevistados indicam que a inclusão do ensino de uma adequada valoração dos conteúdos constitucionais no que diz respeito essencialmente aos direitos fundamentais, impulsiona e reforça a educação e formação dos jovens, contribuindo para formação de GRH responsáveis, conscientes e empenhados em promover o respeito pela dignidade da pessoa humana, «É preciso respeitar as pessoas porque são pessoas» (Neves, 2008, p. 347), intervenientes nas diversas esferas da vida da sociedade.

No que concerne à contribuição que poderia ter a CRP para a exequível criação de um Código Deontológico dos GRH em Portugal, pese embora o equilíbrio de análise verificada nos discursos dos entrevistados, é importante salientar que a CRP consagra princípios de

³⁰ Vide Anexo B - Gráfico 5

³¹ Vide Anexo B1 - Quadro 1 e Anexo B – Gráficos 6.1, 6.2, 6.3

³² Vide Anexo B1 - Quadro 2 e Anexo B – Gráfico 7

³³ Vide Anexo B - Gráfico 8

³⁴ Vide Anexo B - Gráfico 9

justiça, como a dignidade da pessoa humana, que está na base de todo o ordenamento jurídico, que teriam de ser, de alguma forma, refletidos, também no Código Deontológico.

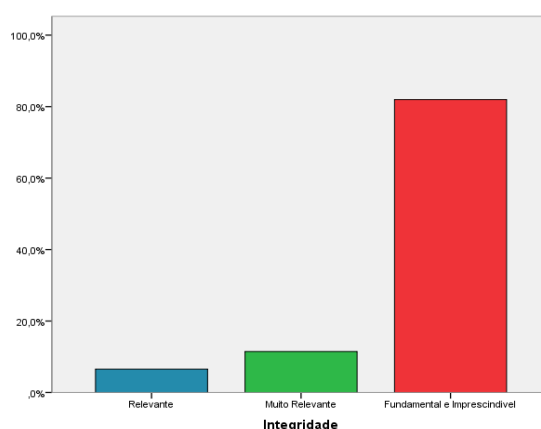
c.1.1.3. Questionário a diretores/responsáveis pela área de RH

O estudo incidiu nos gestores/responsáveis pela área de RH de 61 empresas, considerando-se relevante a inquirição destes indivíduos, na pesquisa, dado serem os principais agentes aferidores da importância da existência de um instrumento que regulamente o seu exercício profissional. Salienta-se que as respostas dos participantes foram dadas através de uma escala de *Likert*, de 5 pontos, onde 1 correspondia a “Sem qualquer relevância”, 2 a “Pouco relevante”, 3 a “Relevante”, 4 a “Muito relevante” e 5 correspondia a “Fundamental e imprescindível”. Assim, quanto mais elevado o número, maior a importância dada. Nessa decorrência, com o intuito de entender quais os princípios norteadores que devem regulamentar a atividade dos GRH em Portugal e as fontes de referência que devem configurar na possível construção de um código deontológico, a investigação foi ponderada à luz de três prismas, a saber:

1. Itens na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

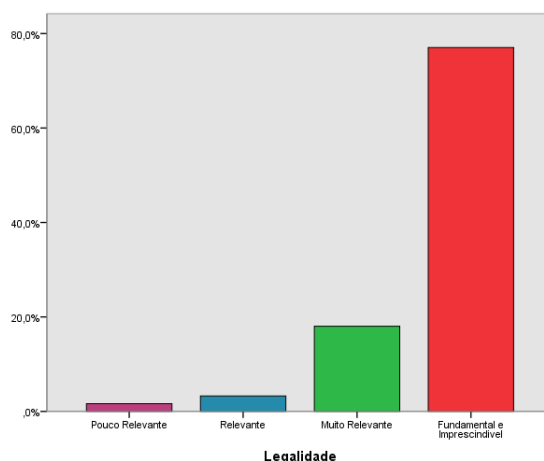
Relativamente à análise das respostas dos participantes ao questionário no que diz respeito às cinco normas orientadoras previamente explanadas: (1) Integridade (2) Legalidade (3) Proficiência (4) Lealdade e (5) Confidencialidade (Wiley, p. 106), foi possível identificar qual a importância dada a cada um dos referidos itens.

Gráfico 1 - Item Integridade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



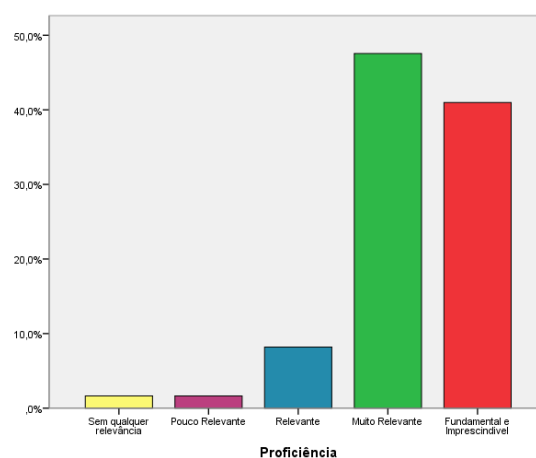
No que respeita à Integridade é possível constatar que a maioria (82%) avaliou esse item como sendo “Fundamental e imprescindível”; 11,5% dos participantes avaliou como sendo “Muito Relevante” e 6,6% como “Relevante”.

Gráfico 2 - Item Legalidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



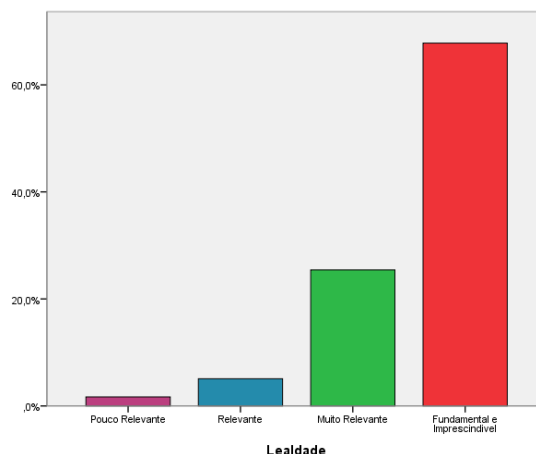
Relativamente à Legalidade a maioria também avalia este item como sendo “Fundamental e Imprescindível” (77%); seguido de “Muito Relevante” (18%). A minoria avaliou o item Legalidade como “Relevante” (3,3%) e “Pouco Relevante” (1,6%).

Gráfico 3 – Item Proficiência na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



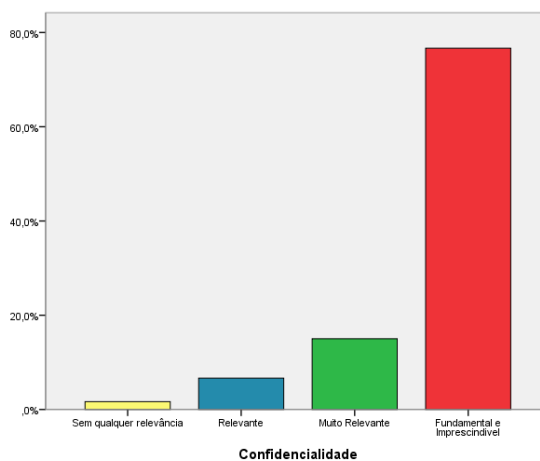
O item Proficiência teve registo em todas as avaliações, sendo a maior pontuação denotada na classificação “Muito Relevante” (47,5%); seguido da “Fundamental e Imprescindível” (41%). Importa ainda referir que 8,2% dos participantes avaliou a Proficiência como sendo “Relevante”; e 1,6% como sendo “Pouco Relevante” e “Sem qualquer Relevância”.

Gráfico 4 – Item Lealdade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



No gráfico 4 pode perceber-se que a grande maioria dos participantes avalia o item Lealdade como sendo “Fundamental e Imprescindível” (67,8%), seguido de “Muito Relevante” (25,4%), “Relevante” (5,1%) e “Pouco Relevante” (1,7%).

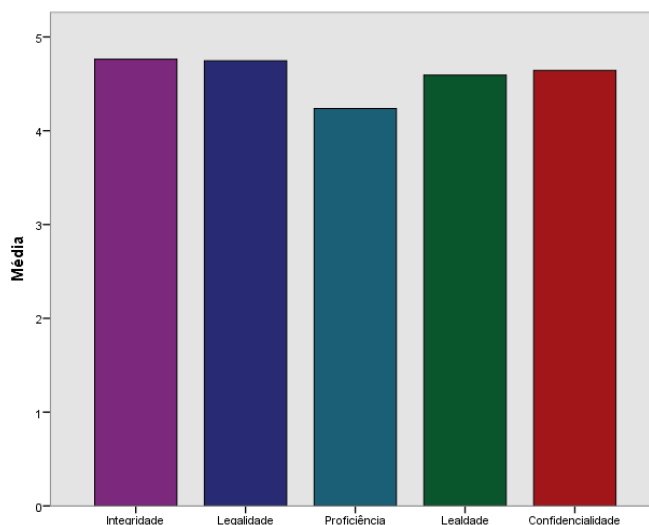
Gráfico 5 – Item Confidencialidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



Tal como se verifica no gráfico 5, o item Confidencialidade é maioritariamente classificado como “Fundamental e Imprescindível” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal (76,7%). Porém, 15% dos participantes avaliou este item como “Muito Relevante”; 6,7% como “Relevante” e apenas 1,7% “Sem qualquer Importância”.

Os restantes boxplots dos itens na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal (Integridade, legalidade e confidencialidade) apresentam valores dos quartis iguais (5 – Fundamental e imprescindível), apresentando ainda valores discrepantes.

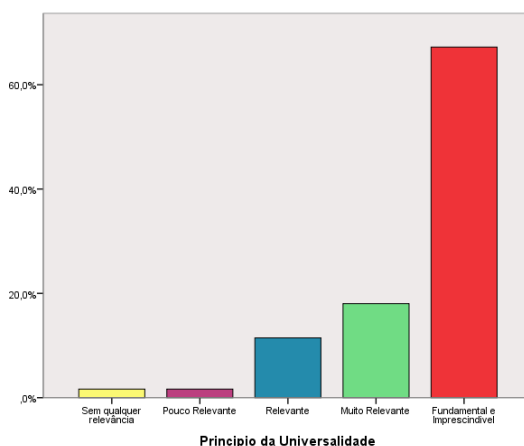
Gráfico 6 - Itens na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



O gráfico 6 resume a importância atribuída aos itens na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, sendo que todos têm a mesma média, exceto o item Proficiência que assume uma média mais baixa.

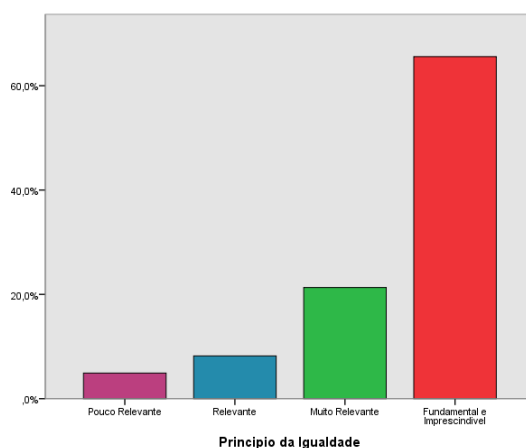
2. Princípios da CRP na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

Gráfico 7 – PP da Universalidade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



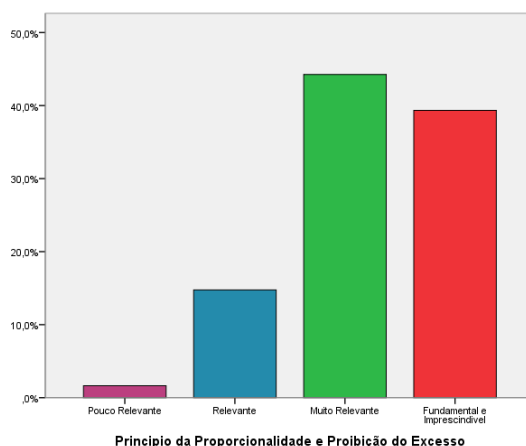
O gráfico 7 mostra que a grande maioria dos participantes atribui o Princípio da Universalidade como sendo “Fundamental e imprescindível” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal (67,2%). Por outro lado, 18% classifica o Princípio da Universalidade como “Muito Relevante”; 11,5% como “Relevante” e 1,6% como “Pouco Relevante” e “Sem qualquer Relevância”.

Gráfico 8 – PP da Igualdade na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



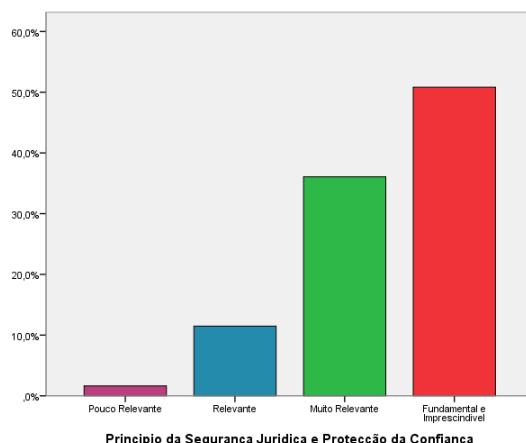
No que respeita ao Princípio da Igualdade, a maioria dos participantes atribui este item como sendo “Fundamental e Imprescindível” (65,6%); seguido de “Muito Relevante” (21,3%); de “Relevante” (8,2%) e de “Pouco Relevante” (4,9%).

Gráfico 9 – PP da Proporcionalidade/Proibição do Excesso na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



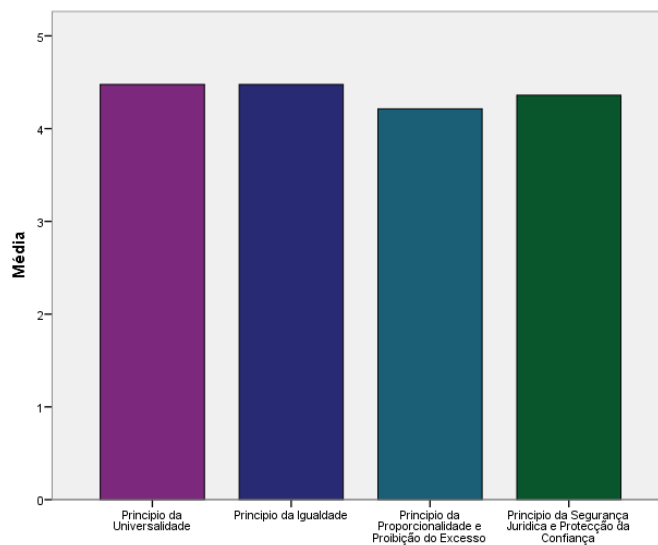
O gráfico 9 mostra que, relativamente ao Princípio da Proporcionalidade e Proibição do Excesso, o maior valor percentual foca-se na atribuição de “Muito Relevante” (44,3%) e “Fundamental e Imprescindível” (39,3%) a este item. Cerca de 14,8% dos participantes atribuiu a classificação “Relevante” e 1,6% “Pouco Relevante”.

Gráfico 10 – PP da Segurança Jurídica/Proteção da Confiança na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



No que concerne ao Princípio da Segurança Jurídica e Proteção da Confiança, a maioria afirmou que este item é “Fundamental e Imprescindível” (50,8%); seguindo de “Muito relevante” (36,1%); “Relevante (11,5%) e “Pouco Relevante (1,6%).

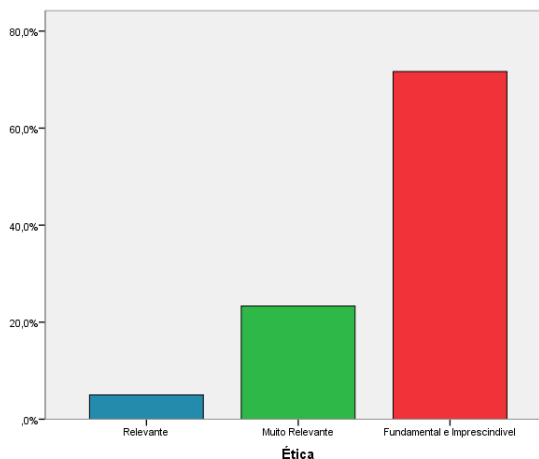
Gráfico 11 – Princípios da CRP na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



O gráfico 11 resume a importância atribuída aos Princípios da CRP na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, sendo que todos têm a mesma média, exceto o Princípio da Proporcionalidade e Proibição do excesso que assume uma média mais baixa.

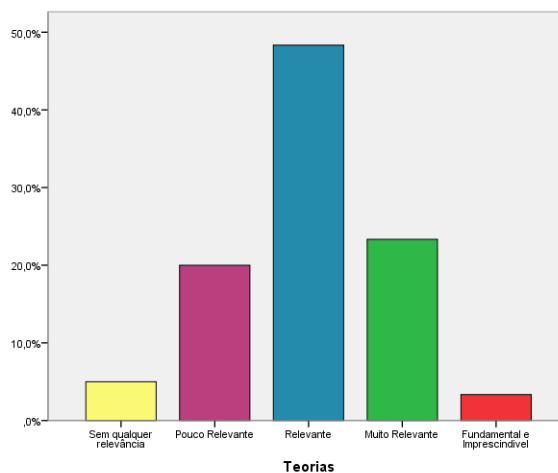
3. Temas teóricos na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

Gráfico 12 – “Ética” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



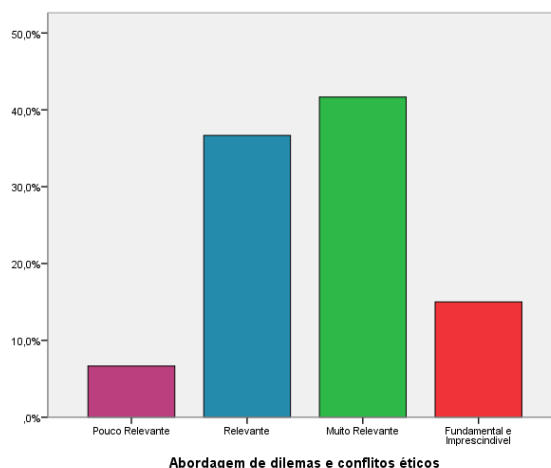
O gráfico 12 mostra que a Ética é classificada como “Fundamental e Imprescindível” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal para a maioria dos participantes (71,7%), seguido de “Muito Relevante” (23,3%) e “Relevante” (5%).

Gráfico 13 – “Teorias” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



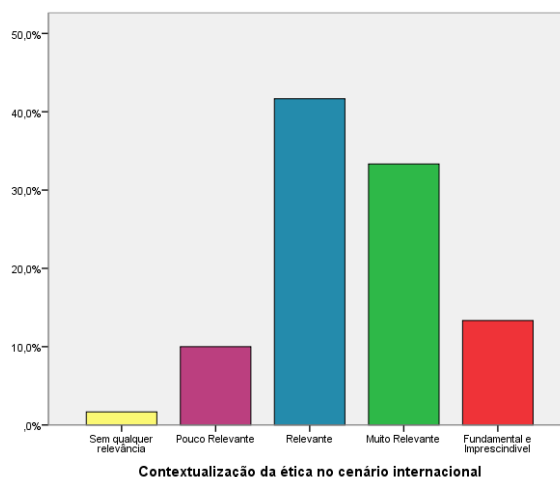
O tema Teorias teve um maior valor percentual na avaliação “Relevante” (48,3%), seguido de “Muito Relevante” (23,3%); “Pouco Relevante” (20%); “Sem qualquer Relevância” (5%) e “Fundamental e Imprescindível” assume o valor mais baixo com apenas 3,3% de respostas.

Gráfico 14 – “Abordagem de Dilemas e Conflitos Éticos” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



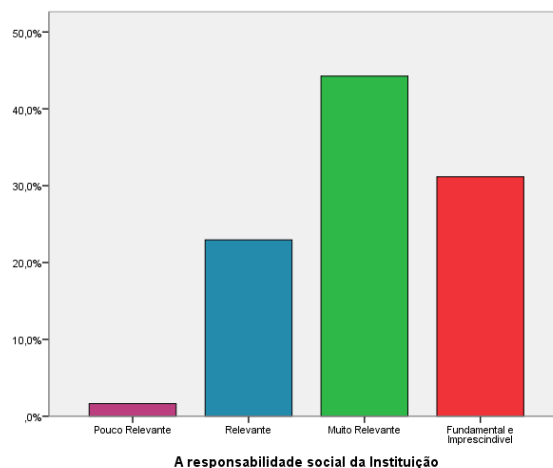
Pode perceber-se, através da análise do gráfico 14, que a maioria dos participantes avalia a Abordagem de Dilemas e Conflitos Éticos como sendo um tema “Muito Relevante” (41,7%), seguido da avaliação “Relevante” (36,7%). Existem ainda participantes que avaliam este tema como sendo “Fundamental e Imprescindível” (15%) e, ao invés, 6,7% dos participantes afirmam que a Abordagem de Dilemas e Conflitos Éticos é “Pouco Relevante” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal.

Gráfico 15 – “Contextualização da ética no cenário internacional” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



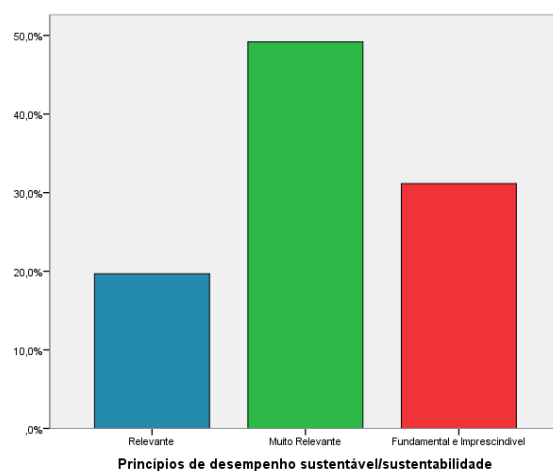
Relativamente ao tema referente à Contextualização da Ética no Cenário Internacional, a maioria classifica-o como sendo “Relevante” (41,7%), seguindo de “Muito Relevante” (33,3%); de “Fundamental e Imprescindível” (13,3%); de “Pouco Relevante” (10%) e de “Sem Qualquer Relevância” (1,7%).

Gráfico 16 – “A responsabilidade social da Instituição” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



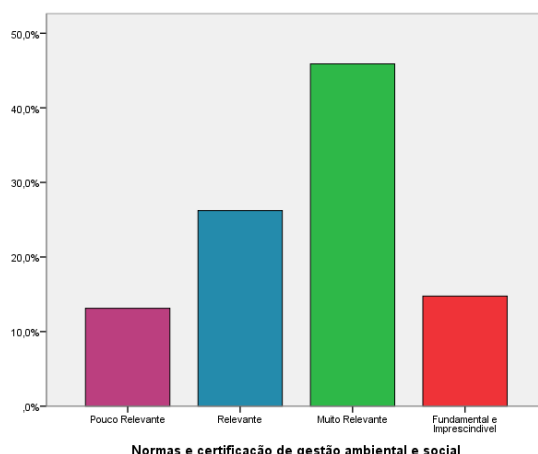
A Responsabilidade Social da Instituição foi avaliada pela maioria como “Muito Relevante” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal (44,3%), seguido da avaliação “Fundamental e Imprescindível” (31,1%); “Relevante” (23%) e “Pouco Relevante” (1,6%).

Gráfico 17 – “Princípios de desempenho sustentável/sustentabilidade” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



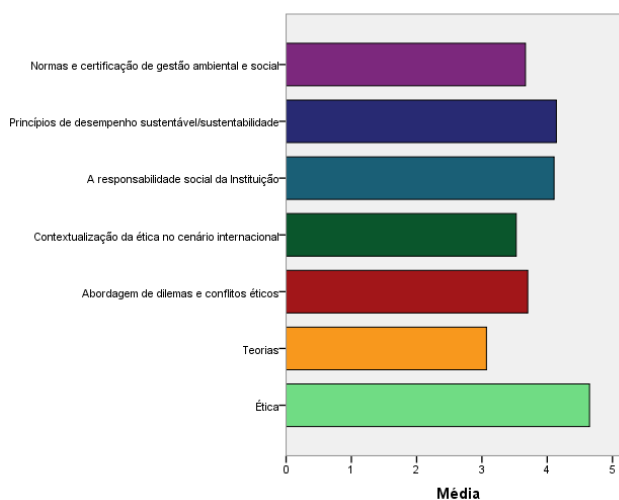
No que diz respeito aos Princípios de Desempenho sustentável/Sustentabilidade, não foram apresentadas avaliações baixas. A maioria classificou este tema como sendo “Muito Relevante” (49,9%), seguido de “Fundamental e Imprescindível” (31,1%) e de “Relevante” (19,7%).

Gráfico 18 – “Normas e certificação de gestão ambiental e social” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



No gráfico 18 pode perceber-se que a maioria dos participantes classifica as Normas e Certificação de Gestão Ambiental e Social como “Muito Relevante” (45,9%), seguido de “Relevante” (26,2%); de “Fundamental e Imprescindível” (14,8%) e “Pouco Relevante” (13,1%).

Gráfico 19 – “Temas teóricos” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



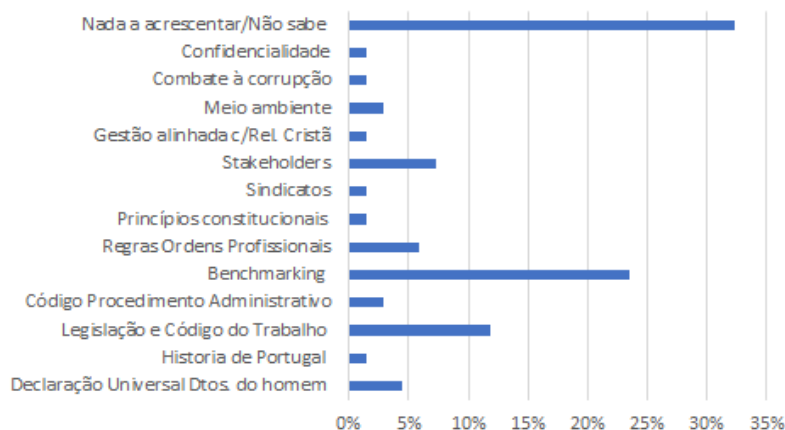
O gráfico 19, acima apresentado, resume a importância atribuída aos temas teóricos na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, sendo que importa realçar que a Ética foi, no geral, o tema classificando como sendo o mais importante. O tema com menor avaliação foi o das Teorias.

Outras “fontes de referência” relevantes na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

Tendo em conta que a questão foi de resposta livre, procedeu-se a um levantamento das respostas e a uma posterior categorização dos dados, sendo que a soma total das respostas a

esta questão não correspondem ao número total da amostra, na medida em que a mesma pessoa poderia indicar várias fontes de referência. Desta forma, foram contabilizadas 68 fontes diferentes, sendo que o gráfico 20 resume a listagem das diferentes categorias:

Gráfico 20 – Outras “fontes de referência” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

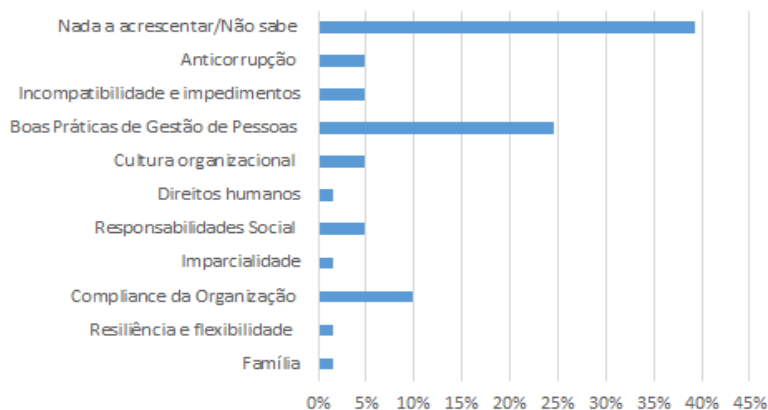


A primeira observação é o facto de grande parte dos participantes da amostra 32,3% não terem respondido por não saberem ou por não terem nada a acrescentar. De seguida, cerca de 23,5% dos participantes ponderou o “*Benchmarking*” como sendo relevante na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal, seguido da relevância atribuída à “*Legislação e Código de trabalho*” 11,8%. Por outro lado, importa também mencionar que os “*Stakeholders*” tiveram um valor percentual de 7,4% e as regras de deontologia decorrentes de “*Ordens Profissionais*” um valor percentual de 5,9%, sendo que as restantes fontes mencionadas tiveram menores valores percentuais.³⁵

Outros “temas e/ou assuntos” relevantes na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal

Na análise desta última questão, no que concerne ao tema em apreço, foram registadas 61 respostas diferentes, sendo que o resumo está apresentado no gráfico 21:

Gráfico 21 – Outros “temas e/ou assuntos” na construção de um Código de Ética Profissional dos GRH em Portugal



³⁵ Vide Anexo C1 - página 15.

Através da análise do gráfico acima indicado, pode realçar-se que, mais uma vez, a grande parte dos inquiridos 39,3% tomaram uma posição neutra, afirmando que não tinham nada a acrescentar ou não sabiam que outros temas seriam relevantes na construção do código de ética profissional. Verifica-se a importância atribuída às “Boas Práticas de Gestão de Pessoas” 24,6%, seguindo da “*Compliance* da Organização” 9,8%. Estes temas/assuntos foram os listados com mais frequência pelos participantes, sendo que houve outros com menos valor percentual e que devem ser tidos em conta, tal como se verifica no gráfico 5.³⁶

d.1. Parte IV- CONCLUSÕES

d.1.1. Capítulo 5. Considerações finais

d.1.1.1. Conclusões da investigação

O tema em análise subordinado ao título ética e deontologia profissional dos GRH, é, em Portugal, um domínio ainda pouco estudado e, por isso, não tem sido objeto de grande polémica e reflexão na nossa sociedade. Isso reflete-se por exemplo na escassez quase inexistência de literatura especializada disponível e até na raridade de realização de eventos sobre o tema, como, conferências, debates ou ações de formação.

A investigação realizada permite verificar e salientar que pese embora a ética ter sido considerada como tema fundamental e imprescindível por 71,7% dos promotores da gestão de RH, num universo de 22 instituições de ensino superior de cariz universitário e politécnico que contam na sua oferta formativa com o curso de formação superior de gestão de RH, verifica-se que apenas 11 possuem a UC de ética e/ou deontologia e afins. Tal constatação contrasta com o defendido quer por Neves, «a razão principal do grande interesse que a ética tem hoje nas escolas de Gestão. Todos os cursos empresariais são obrigados a ter pelo menos uma disciplina de ética» (2008, p. 240), quer por Rego et al., quando consideram o tema como « pilar essencial da formação do gestor» (2006, p. 55).

No que diz respeito à amostra e a sua caracterização, verifica-se uma considerável dispersão na formação de base, já que apenas 14,8% dos GRH questionados detêm formação superior específica na área científica de gestão de RH, o que pode dificultar a criação e o desenvolvimento de uma identidade profissional específica. Tendo em conta a diversidade de formações de base, considera-se que este dado, em nosso entender, reforça a necessidade de criação de códigos de conduta para os GRH, perspectiva também corroborada por Neves (2008, p. 235), pois entende que «devem refletir valores estáveis daquele grupo e a partir

³⁶ Vide anexo C1 - página 15.

deles ser fonte de orientação concreta.» É igualmente de considerar o facto de, destes 14,8% a grande maioria 77,8% tem entre 30 a 40 anos, não desprezando “a maturidade da geração mais velha, de uma faixa etária que tem pelo menos duas décadas de experiência e de uma forte ética de trabalho, que os mais jovens podem beneficiar” (Shea, 2014). Concomitantemente, é importante salientar que este grupo dá menos importância ao item “lealdade” na construção de um Código de Ética Profissional dos Gestores de RH em Portugal, comparativamente aos GRH com outro curso de formação base. Resulta ainda da investigação, que estes 14,8% de GRH tende a avaliar com menor importância o “Princípio da Segurança Jurídica e da Proteção da Confiança” na construção de um Código de Ética Profissional dos Gestores de RH em Portugal, do que os GRH com formação base diferente.

Nesta perspetiva, a observância e o cumprimento destes valores e princípios habilita os GRH para o exercício da responsabilidade na relação humana e profissional, implica a efetivação dos direitos fundamentais consagrados na CRP – no respeito pela dignidade da pessoa, bem como a práticas de excelência no exercício da profissão. A este propósito, Farah salienta que «o estudo da gestão de RH sob a ótica da ética diz respeito à dificuldade enfrentada quando se quer dar uma aplicação prática a valores éticos tais como a “dignidade” da pessoa humana, a “igualdade” ... valores que criam obrigações morais a serem cumpridas por todos os indivíduos em qualquer situação, inclusive no âmbito das empresas.» (2004, p. 12). Por conseguinte, segundo a perspetiva dos entrevistados, corroborada por Moreira «uma concepção reducionista do ser humano, que não tenha em conta os seus elementos essenciais e a sua dignidade, será uma base frágil, e mesmo perigosa, para elaborar um código» (2008, p. 72).

Numa apreciação genérica dos resultados obtidos, parece expressivo o facto de que à medida que a idade dos GRH avança, a avaliação atribuída à ética também aumenta; bem como, à medida que a antiguidade na área de RH aumenta, a avaliação atribuída à “Abordagem de dilemas e conflitos éticos” também aumenta, o que torna necessário o estabelecimento de normas para a prática profissional (Wiley, 2000). A propósito desta problemática, Rego et al., defendem que «Os padrões de conduta ética, ...insertos nos códigos e ensinados em cursos..., são relevantes para a criação de climas organizacionais e económicos mais éticos» (2006, p. 59).

Deste modo, a dimensão deontológica da ação dos GRH é inseparável da componente profissional, visto que não é admissível, legalmente, a adoção de procedimentos que conduzam a favoritismos ou a discriminações sociais, raciais, culturais ou outras, mas sim a

obrigatoriedade de promover em todas as situações o princípio da igualdade de tratamento e de oportunidades entre todos os cidadãos. A legitimidade moral³⁷ e ética³⁸ para exercer o poder normativo é condição *sine qua non* para o exercício da autonomia indispensável, enquadrada por normas e valores selecionados³⁹ e reconhecidos pela sociedade que «espera dos gestores um certo padrão de comportamento e tenta impô-lo através de códigos» (Neves, 2008, p. 9).

A este propósito, a profissão de GRH «onde existe maior sensibilidade nos procedimentos.» (Neves, 2008, p. 264), só será independente e socialmente respeitada e valorizada se, para além do domínio de um conjunto especializado de sapiência científica e técnica, controlar e regular o seu exercício profissional, tendo, naturalmente, como referência o sistema jurídico e social em que a própria atividade se desenvolve. Neste âmbito, Moreira enfatiza que, uma das vantagens dos códigos éticos «é proporcionar um guia permanente e estável da boa ... conduta» (2008, p. 71).

À luz das evidências aqui expostas, parece que a solução para uma resposta eficaz a esta polémica encontrar-se-á na existência de um código deontológico, segundo a perspetiva corroborada por Neves «clarifica, ilumina, orienta» (2008, p. 235) os GRH em Portugal.

d.1.1.2. Limitações do estudo

O presente estudo reflete a situação existente à data da sua conclusão.

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com o fato de não ser baseado numa amostra probabilística, pelo que o seu carácter redutor não permite a extrapolação dos resultados para a realidade nacional. Seria necessário uma amostra mais alargada e adoção de novos modelos de investigação de modo a obter-se resultados válidos e robustos do ponto de vista dos GRH em Portugal. A própria natureza da matéria versada e o aparecimento de novas posturas e perspetivas leva a que o objeto desta investigação careça de uma interpretação cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa e esteja sujeito a constantes alterações. Essa é, porém, uma limitação própria de qualquer investigação com estas características.

d.1.1.3. Sugestões para futuras investigações

Como linha de orientação para futuras investigações, de algum modo reveladas neste estudo, aprez-se referir a importância do aprofundamento do estudo, propõe-se a realização de

³⁷ Que orienta o indivíduo quando escolhe determinada ação em detrimento de outra, segundo a máxima moral de Kant, que afirma a incondicionalidade dos atos: “*Age como se a máxima da tua ação fosse erigida pela tua vontade em lei universal da natureza*” – que todo o ser humano deve fazer.

³⁸ Considera-se que a relação entre a ética pessoal e profissional é complexa, não se sabe onde começa uma e termina a outra, visto que não existem várias éticas na atuação individual de cada ser humano, mas apenas uma, cujo fim último é o que se pretende para a sua vida e para a humanidade.

³⁹ Constituem referenciais éticos a Declaração Universal dos Direitos do Homem e a Constituição da República Portuguesa.

uma investigação centrada numa amostra de dimensão mais expressiva que permita retirar conclusões válidas e consistentes.

Enquanto documento orientador em termos de procedimento e ética, considera-se pertinente o estudo de outras variáveis no sentido de entender qual a importância que os GRH em Portugal atribuem à existência de um código deontológico.

Pese embora as limitações que a investigação encerra, os resultados foram ricos em termos de informação proporcionada sobre as variáveis relacionadas com o domínio das fontes de referência para a sua construção, reiterando a importância de se utilizar uma amostra e modelos de investigação mais abrangentes do que os que se utilizou.

Face ao exposto, considera-se ter contribuído para estimular investigações futuras neste campo, sobretudo no contexto português onde se verifica maior escassez de estudos na matéria. Contudo, fica-se com a convicção de que o essencial das matérias versadas se mantém válidas e que os princípios éticos e os direitos fundamentais consagrados na CRP, assumem adequada consciencialização dos GRH e a importância desses valores na sua prática profissional quotidiana.

O tempo dirá...

Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Parede: Príncípa Editora, Lda.
- Almeida, P. & Rebelo, G. (2011). *A era da competência: um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ariely, D. (2013). *The (honest) truth about dishonesty*. Londres: Harper Collins Publishers.
- Armstrong, M. (2011). *Como ser ainda melhor gestor: guia completo de técnicas e competências essenciais* Lisboa: Actual Editora.
- Bancaleiro, J., Florindo, C. & Monteiro, A. (2008). *RH21: gestão de activos humanos no século 21*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Banks, S. & Nohr, K. (2008). *Ética prática para as profissões do trabalho social*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Bártolo, D. (2012). *Direitos humanos – alicerces da dignidade*. Lisboa: Chiado Editora.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação* (5ª ed) Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos* (2ª ed) Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Brito, J. (2008). Deontologia e direitos humanos. *Revista da Ordem dos Enfermeiros*, 31, 12-16.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2011). *Primeiro, quebre todas as regras, o que os melhores gestores fazem de diferente*. Alfragide: Lua de Papel.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Canotilho, J. (1993). *Direito constitucional* (6ª ed.). Coimbra: Editora Almedina.
- Canotilho, J. (2003). *Direito constitucional e teoria da constituição* (7ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Canotilho, J. & Moreira, V. (2005). *Constituição da República Portuguesa, lei do Tribunal Constitucional* (8ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- Carvalho, J., Reimão, C., & Lopes, J. (2011). *Inovação, decisão e ética*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cava, A., West, J., & Berman, E. (1995). *Ethical decision-making in business and government: an analysis of formal and informal strategies*. Spectrum (Spring Science and Business Media B.V.), 28-36.
- Ceitel, M (2008). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Charmaz, K. (1997). Grounded theory. In Smith, J., Harré, R. & Langenhove, L., Rethinking methods in psychology. London: Sage.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Creswell, J. (2009). *Research design – qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cunha, M. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dias, D. & Sá, M. (2014). Transition to higher education: the role of initiation practices. *Educational Research*. DOI: 10.1080/00131881.2013.874144, vol. 56, 6-7.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00131881.2013.874144>
- Dicionário de Língua Portuguesa (2008). Porto: Porto Editora.
- Direção-Geral do Ensino Superior - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - <http://www.acessoensinosuperior.pt/indmain.asp>
- Farah, F. (2004). *Ética na gestão de pessoas: uma visão prática*. São Paulo: Edições Inteligentes.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5^a ed.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis: emergence vs forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gomes, J. & Cesário, F (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos: um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Graham, G. (2004). *Eighth theories of ethics*. London: Routledge.
- Grilo, R., Fonseca, J. & Cunha, J. (2013). *Terror ao pequeno almoço: a gestão que preferia não conhecer*. Lisboa: Actual Editora.
- Guba, E. (1990). *The paradigm dialog*. London: Sage.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In Denzin, N. & Lincoln, Y., *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guerra, I. (2012). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Parede: Príncipia Editora, Lda.
- Guerra, P. (2013). *Talento empresarial ou bom colaborador: qual a diferença?*. Lisboa: Bnomics.
- Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Johnson, C. (2007). *Ethics in the workplace: tools and tactics for organizational transformation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Journal of Business Ethics 25: 93-114, 2000. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. London: Sage.

- Kösterpor, M. (2002). *Ethics in human resource management*. München, Germany: Grin.
- Layder, D. (1993). *New strategies in social research*. Cambridge: Polity Press.
- Lipovetsky, G. (2010). *O crepúsculo do dever: a ética indolor dos novos tempos democráticos* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lopes, A. & Martins, A. (2012). *Capital intelectual e gestão estratégica de recursos humanos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Machado, A. (2006). *Organizações: introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- Machado, A. & Portugal, M. (2013). *Seleção e recrutamento de pessoas: a regeneração das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing research: an applied orientation* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Magalhães, J. (2011). *Horizontes da ética. Para uma cidadania responsável*. Porto: Edições Afrontamento, Lda.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Marcílio, M. & Ramos, E. (1997). *Ética: na virada do século: busca do sentido da vida*. São Paulo: Editora LTr.
- Martinez, L., Ferreira, A. & Lopes, M. (2013). *Gerir pessoas. 14 exemplos de boas práticas em Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Moreira, J. (2008). *A contas com a ética empresarial* (2ª ed.). Parede: Príncípa Editora, Lda.
- Neves, A. & Costa, R. (2013). *Gestão de recursos humanos de A a Z* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Neves, J. (2008). *Introdução à ética empresarial*. Parede: Príncípa Editora, Lda.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais – teoria e prática* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Nunes, C. (2004). *A Ética empresarial e os fundos socialmente responsáveis*. Porto: Vida Económica.
- Peters, T. *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. London: Pan Books.
- Quinteiro, P., & Bramão, R. (2011). *Como gerir recursos humanos com um baralho de cartas*. Porto: Editora Livpsic.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rabaglio, M. (2010). *Gestão por competências – ferramentas para atração e captação de talentos humanos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. & Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável*. Lisboa: Editora RH, Lda.

- Reimão, C. (2013). *Ética e profissões: desafios da modernidade* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Ribeiro, N., Cunha, M., & Rego, A. (2013). *A virtude nas organizações – fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo Publicações.
- Robbins, S. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Rocha, A. (2010). *Ética, deontologia e responsabilidade social*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Rodrigues, J. & Correia, G. (2004). *Mestres portuguesas da gestão*. V. N. de Famalicão: Centro Atlântico.
- Rodrigues, J. & Rodrigues, C. (2005). *50 gurus da gestão para o século XXI*. V. N. de Famalicão: Centro Atlântico.
- Schuman, H. & Presser, S. (1996). *Questions and answers in attitude surveys: experiments on question form, wording, and context*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seale, C. (2000). *Introductions to qualitative methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Serrão, D. (2008). Os direitos humanos e a deontologia profissional. *Revista da Ordem dos Enfermeiros*, 31, 17-19.
- Shea, R. (2014) - <http://www.hrreview.co.uk/hr-news/diversity-news/younger-workers-can-benefit-from-strong-work-ethic/50671>
- Silva, D. (2001). *Ética e educação para a sensibilidade em Max Horkheimer*. Brasil: Editora Unijuí.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: a practical handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, J. (1997). *Semi-structured interviewing and qualitative analysis*. In Smith, J., Harré, R. & Langenhove, L., Rethinking methods in psychology. London: Sage.
- Sousa, M. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. (2008). Editorial. *Revista da Ordem dos Enfermeiros*, 31, 1-2.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990, 1st ed.; 1998, 2nd ed.). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- Tavares, M. (2011). *A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Vargas, R. (2005). *Os meios justificam os fins – gestão baseada em valores: da ética individual à ética empresarial*. Lisboa: Gradiva.
- Vaus, D. (1996). *Surveys in social research* (4th ed.). London : UCL Press.
- Weidman, J. (1989). *Undergraduate socialization: a conceptual approach*. In J. Smart (Ed.), Higher education: Handbook of theory and research. New York: Agathon.
- Wiley, C. (2000). *Ethical standards for human resource management professionals: a comparative analysis of five major codes*. *Journal of Business Ethics* 25: 93-114.
- Winstanley, D. Woodall, J. (2000). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. London: Macmillan Press Ltd.