

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Recursos Humanos

Tânia Lucas Tomé

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador(a): Professor Doutor António José Almeida

Setúbal, 2013

À minha Zézinha e ao meu Zéquinha

Agradecimentos

As palavras nestes momentos de balanço são por vezes parcas para expressarem o seu real valor. No entanto, quero deixar aqui algumas palavras de agradecimento àqueles que, de alguma forma, são responsáveis e me influenciaram ao longo do caminho que me trouxe a este momento, a todos o meu mais sentido obrigado.

Não obstante, devo enaltecer neste momento o apoio e inspiração do meu orientador que desde o primeiro momento acreditou neste meu objectivo, o professor António Almeida, pelas discussões enriquecedoras e pela palavra amiga e de incentivo constante.

Uma palavra de apreço à Fernanda, pelo incentivo para a procura de mais conhecimento e à minha actual empresa, que me apoia diariamente no finalizar de mais esta etapa do meu desenvolvimento académico.

Não posso deixar de agradecer aos profissionais que se disponibilizaram para participar neste trabalho de investigação, pela simpatia, partilha e entrega no decorrer das entrevistas, espero que o resultado seja digno daquilo que são as vossas experiências.

Quero agradecer a todos os professores do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos 2010/2012 pela dedicação, disponibilidade e entrega ao longo de todo o percurso, quer nas aulas quer em momentos de descontração, fizeram-me sentir em casa.

Às excelentes pessoas que conheci nestes últimos dois anos de “aventura”, os meus colegas de mestrado 2010/2012, a todos um grande obrigado pela ajuda e companheirismo.

A três pessoas fundamentais sem as quais não teria conseguido sobreviver a este percurso, os meus pilares, as minhas camaradas Ana Rita, Vanessa e Dorinda. Tornaram-se parte de mim. Obrigada pelos sorrisos, pelas gargalhadas e pela paciência para os meus desabafos.

À “minha” Sruti, pela cumplicidade, compreensão e apoio apesar da distância.

A toda a minha família Avós, Tias, Tios, Primos, Primas e Afilhada e a todos os meus amigos que de perto ou de longe incentivaram esta minha aventura.

À minha cunhada Marta pelo apoio e por ser um exemplo de força e determinação.

Aos meus sobrinhos, Diogo e Vasco, por terem de dispensar a tia por causa dos “trabalhos da escola” e por tornarem a minha vida mais rica.

Ao Nuno, o meu “namorado”, pela compreensão e palavras de motivação e conforto, por seres parte da minha vida e parte de mim, por teres enfrentado esta minha “guerra” ao meu lado nos bons e nos maus momentos e pela vida toda que ainda temos pela frente.

Deixo ainda uma palavra em particular ao meu Irmão pois é sem dúvida o meu maior exemplo de pessoa, de integridade, um verdadeiro amigo.

Para terminar, quero agradecer aos meus pais, por todo o apoio e amor que me deram desde sempre, devo tudo o que sou e tenho a eles, são as melhores pessoas do Mundo, têm um coração de ouro e sempre me ensinaram valores como a verdade, a amizade, o respeito, a justiça, a liberdade. Sempre me incentivaram a ser mais, a ser melhor e a lutar pelo que acredito e sinto. Um grande obrigado.

Resumo

As sociedades exigem nos dias de hoje uma maior atenção às questões sociais - responsabilidade social - fazendo com que as empresas deixem de ter apenas o objectivo do máximo lucro possível. Por isso, gerir pessoas - nomeadamente as suas motivações e necessidades - e responder perante uma sociedade moral e legalmente exigente enquanto se procura atingir os objectivos estratégicos da organização é um enorme desafio para o qual os profissionais de Recursos Humanos têm cada vez mais de se preparar.

No cenário de pressão da sociedade, no que toca a questões de responsabilidade social das organizações, surge uma relação de conflito entre os objectivos económicos (o maior lucro possível) e os objectivos sociais da organização (responder às questões de responsabilidade social que a sociedade lhe impõe e responder às necessidades dos seus trabalhadores).

Os profissionais de Recursos Humanos surgem nesse contexto como os responsáveis por arbitrar esse conflito, assumindo um papel de mediador dos diferentes interesses dentro da organização. No entanto, essa posição coloca muitas vezes aquele profissional perante situações onde os seus valores entram em conflito com as exigências com que se defronta no dia-a-dia.

A complexidade das práticas de Gestão de Recursos Humanos e o paradigma de relações de poder dentro da organização vai colocar aqueles profissionais perante situações eticamente questionáveis. Assim, o objectivo central deste trabalho é a identificação dos dilemas éticos que os profissionais de Recursos Humanos enfrentam no decorrer das suas actividades e analisar a forma como esses dilemas são entendidos e resolvidos.

No intuito de atingir este objectivo, o estudo debruça-se sobre o conceito de ética procurando identificar as implicações que advêm da função Recursos Humanos e que situações poderão ser consideradas dilemas de natureza ética para aqueles profissionais.

O estudo tem por base uma revisão teórica desta problemática e a metodologia utilizada é a análise qualitativa. Assim, foram aplicadas entrevistas semi-directivas a seis profissionais de Recursos Humanos, as quais foram tratadas através de análise de conteúdo.

Como principais resultados podemos afirmar que os dilemas éticos dos profissionais de Recursos Humanos resultam da sua dualidade de papéis e de factores como o acesso a informação privilegiada, a cultura organizacional, a gestão da comunicação e a gestão de conflitos.

Recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, separação (despedimentos), prémios e benefícios e disciplina (discriminação e assédio moral e sexual e bullying profissional) são práticas que podem também colocar dilemas éticos que os profissionais de Recursos Humanos têm de enfrentar e saber gerir. Os principais valores enunciados pelos profissionais de Recursos Humanos são o respeito, a honestidade, a integridade, a transparência, a equidade, a isenção e o profissionalismo.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, ética empresarial, ética profissional, dilemas éticos, valores éticos.

Abstract

Societies nowadays require greater attention to social issues - social responsibility - so that companies no longer have for only purpose the maximum profit. Therefore, managing people - including their motivations and needs - and reply to a society moral and legally demanding while seeking to achieve the strategic objectives of the organization is a challenge to which Human Resource professionals have to be prepare.

In these scenario of pressure from society, when it concerns to issues of corporate social responsibility, there is a relationship of conflict between the economic (the highest possible profit) and social objectives of the organization (answering the questions of social responsibility that society demands and meet the needs of their employees).

The Human Resources professionals arise in this context as those responsible for arbitrating the conflict, assuming a mediating role of different interests within the organization. However, this position puts the professional in situations where their values come into conflict with the demands faced in day-to-day.

The complexity of the practices of Human Resources Management and the paradigm of power relations within the organization will put those professionals in situations ethically questionable. Thus, the aim of this paper is to identify the ethical dilemmas that Human Resources professionals face in the course of their activities and to analyze how these dilemmas are understood and resolved.

In order to achieve this objective, the study focuses on the concept of ethics and it tries to identify the ethical implications arising out of the Human Resources function and situations that may be considered ethical dilemmas for those professionals.

The study is based on a theoretical review of this issue and the methodology used is qualitative analysis. Thus, we applied semi-structured interviews to six Human Resources professionals, which were addressed through content analysis.

As main results we can say that the ethical dilemmas of Human Resources professionals are a result of their dual roles and from factors such as access to privileged information, organizational culture, management of communication and conflict management.

Recruitment and selection, performance evaluation, separation (layoffs), prizes and benefits and discipline (moral and sexual discrimination, sexual harassment and bullying professional) are practices that may pose ethical dilemmas that Human Resources professionals have to face and know how to manage. The main values mentioned by Human Resources professionals are respect, honesty, integrity, transparency, fairness, and professionalism exemption.

Keywords: Human resource management, business ethics, professional ethics, ethical dilemmas, ethical values.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo 1 – Revisão da literatura.....	3
1.1– Discussão do conceito de Ética - diferentes abordagens.....	3
1.2– Organizações e a ética – que instrumentos?	9
1.3– A ética e os profissionais de Recursos Humanos	14
1.3.1– A gestão de Recursos Humanos e os seus profissionais: que papéis?	14
1.3.2– Que Dilemas Éticos enfrentam os profissionais de Recursos Humanos?.....	16
1.3.3– Que valores norteiam as acções/decisões dos profissionais?.....	22
Capítulo 2 – Objectivos e metodologia do estudo	24
Capítulo 3 – Apresentação e discussão dos resultados.....	31
3.1– Caracterização do percurso profissional dos entrevistados	31
3.2– Códigos de Ética – Formalização e Influência.....	33
3.3– Disseminação de comportamento éticos nas organizações	39
3.4– Conflitos organizacionais: que implicações éticas na gestão de Recursos Humanos? 41	
3.5– O papel da função Recursos Humanos.....	44
3.6– Os papéis dos Profissionais de Recursos Humanos nas organizações	49
3.7– Os dilemas éticos dos profissionais de Recursos Humanos.....	53
3.8– A gestão dos dilemas éticos e os valores profissionais	61
Considerações Finais.....	65
Referências Bibliográficas.....	71
Apêndices.....	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais escolas de pensamento ético.....	5
Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados por idade, sexo, experiência profissional e área de formação	30
Tabela 2 – Contexto organizacional dos entrevistados por sector de actividade, tipo e dimensão de empresa.....	32
Tabela 3 – Existência de código de ética na organização.....	33
Tabela 4 – Características-chave dos Códigos de Ética	37
Tabela 5 – Instrumentos de disseminação de comportamento éticos nas organizações	40
Tabela 6 – Conflitos organizacionais reportados aos profissionais de Recursos Humanos.	42
Tabela 7 – Os contributos da gestão de Recursos Humanos nas organizações.....	46
Tabela 8 – Os instrumentos de medição dos out-puts da gestão de Recursos Humanos nas organizações	46
Tabela 9 – Os diferentes papéis do profissional de Recursos Humanos dentro da organização.....	50
Tabela 10 – O papel dos profissionais de Recursos Humanos na ética organizacional.....	53
Tabela 11 – As principais dificuldades da função Recursos Humanos.....	54
Tabela 12 – A gestão dos dilemas éticos nas organizações.....	62
Tabela 13 – Valores e princípios éticos essenciais para uma conduta ética	63

Introdução

As organizações são sem dúvida um “espelho” da sociedade que as rodeia, sofrendo pressões constantes para se adaptarem num ritmo por vezes vertiginoso. Para isso, procuram criar novas estruturas e mecanismos que lhes permitam sobreviver e ter sucesso por mais tempo. Tendo por princípio que as empresas são as pessoas e são as pessoas que fazem a empresa os gestores de Recursos Humanos têm de se munir cada vez mais de instrumentos que lhes permitam contribuir para essa adaptação.

Por outro lado, as sociedades exigem, nos dias de hoje, uma maior atenção às questões sociais – responsabilidade social – fazendo com que as empresas deixem de ter apenas o objectivo do máximo lucro possível. Nos dias de hoje, gerir pessoas, nomeadamente, as suas motivações e necessidades e responder perante uma sociedade moral e legalmente cada vez mais exigente, é uma questão também essencial para o êxito de uma organização.

Deste cenário de pressão da sociedade no que toca a questões de responsabilidade social das organizações surge uma relação de conflito entre os objectivos económicos (o maior lucro possível) e os objectivos sociais da organização (responder às questões de responsabilidade social que a sociedade lhe impõe e responder às necessidades dos seus trabalhadores), além da pressão social em termos de imagem externa da organização, a crescente complexidade de relações dentro e fora da organização leva a que esta opte por uma auto-regulação que lhe permita sobreviver mais tempo e com maior sucesso.

Allison (1996, *cit in* Nunes, 2004) afirma que o sucesso da regulação interna depende da competência, responsabilidade e dos elevados padrões éticos que os seus gestores devem apresentar, regulação essa que normalmente se traduz em códigos de ética e de conduta.

Os gestores de Recursos Humanos são considerados os principais gestores da ética organizacional, pelo facto das organizações, no geral, considerarem-nos os gestores dos comportamentos, das necessidades, dos direitos e das obrigações dos trabalhadores.

Uma forma apontada por Greenwood (2002) para se conseguir definir “posições” éticas na área da gestão de Recursos Humanos passa por fazer assunções sobre os propósitos das organizações, os papéis e responsabilidades dos gestores e interrogar sobre quais os direitos e quais as obrigações dos trabalhadores.

Assim, podemos considerar que será importante que haja, entre os profissionais de Recursos Humanos, uma reflexão sobre a sua conduta ética e sobre os dilemas que enfrentam diariamente, ou seja, no que concerne a questões de responsabilidade social, de ética e de moralidade dentro da organização, quais os seus papéis e responsabilidades.

Assim, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, o presente estudo empírico procurou questionar os profissionais de Recursos Humanos sobre os dilemas éticos que enfrentam diariamente e quais os valores que norteiam a sua conduta e as suas decisões face a esses dilemas éticos.

Neste estudo procuramos, ainda, caracterizar os percursos dos profissionais de Recursos Humanos, discutir as características e o papel dos códigos de ética e deontológicos na vida organizacional, identificar os instrumentos de disseminação dos comportamentos éticos, identificar os principais tipos de conflitos com que os profissionais de Recursos Humanos se deparam, discutir o papel da função Recursos Humanos e dos seus profissionais; identificar os principais dilemas éticos com que se confrontam os profissionais de Recursos Humanos e, por último, discutir o modo como os profissionais de Recursos Humanos gerem os dilemas éticos com que se confrontam.

No que diz respeito à metodologia utilizada esta é de natureza qualitativa. Além da revisão da literatura, recorreu-se a entrevistas semi-directivas a seis profissionais de Recursos Humanos inseridos em diferentes contextos organizacionais e com diversos percursos académicos e profissionais, tendo-se efectuado uma análise de conteúdo dessas entrevistas.

Relativamente à estrutura, este trabalho divide-se em três capítulos. No primeiro apresenta-se uma revisão da literatura na qual fazemos uma discussão sobre o conceito de ética, fazendo referência aos códigos de ética e aos códigos deontológicos. Procuramos no primeiro capítulo tratar os diferentes papéis dos profissionais de Recursos Humanos no sentido de averiguar a relação entre a gestão de Recursos Humanos e a ética e explorar a natureza dos dilemas éticos daqueles profissionais. Os valores que norteiam as condutas dos profissionais de Recursos Humanos são também desenvolvidos neste capítulo. O segundo capítulo trata da metodologia que suporta este estudo e os objectivos do mesmo. O terceiro capítulo consiste na análise e discussão dos resultados empíricos através da análise das entrevistas à luz dos pressupostos teóricos apresentados na revisão da literatura e outros considerados importantes para analisar os discursos dos entrevistados. Por fim fazemos algumas considerações finais com as principais conclusões, as limitações do estudo e algumas sugestões para estudos futuros.

Capítulo 1 – Revisão da literatura

“Chamamos de Ética o conjunto de coisas que as pessoas fazem quando todos estão a olhar. Ao conjunto de coisas que as pessoas fazem quando ninguém está a olhar chamamos de Carácter.”

Oscar Wilde (1854-1900)

1.1 – Discussão do conceito de Ética: diferentes abordagens

O conceito de ética tem significados diferentes. Quando se usa o termo “ética” no plural – as éticas – podemos estar a falar das “normas e níveis de comportamento que as pessoas adoptam para distinguir o que é bom ou mau, o que está certo ou errado” (Banks e Nohr, 2008:), poderão ser normas e padrões particulares, por exemplo a “ética de dizer a verdade”, ou um sistema de normas e padrões, por exemplo a “ética budista”.

Na sua forma singular será o estudo das normas e dos níveis, neste sentido poderá dividir-se em meta-ética – estudo dos conceitos morais (“bem” e “mal”) e da natureza da moralidade (filosofia moral); ética normativa – respostas sobre o que é certo e errado (filosofia moral ou religião); e ética descritiva – quais são, em concreto, as opiniões e crenças morais das pessoas (associa-se à sociologia e à antropologia) (Banks e Nohr, 2008).

A palavra ética deriva do grego *ethos* e significa hábito ou costume, termos entendidos como sendo a designação de uma forma de agir, uma forma de comportamento; no entanto, *ethos* tem também um significado mais complexo, sendo interpretado como lugar ou pátria onde habitualmente se vive e/ou o carácter do indivíduo (maneira de ser ou forma de pensar). Nesta perspectiva, o ético poderia traduzir-se por modo ou forma de vida, no sentido mais profundo da palavra, compreendendo as disposições do homem na vida, o seu carácter, costumes e, claro, também a moral¹.

Outras explicações do conceito de ética são-nos dadas pela adaptação que Mercier (2003) faz da obra de Wunenburger, onde estabelece uma distinção entre a ética enquanto reflexão dos fundamentos da moral², aqui ética é definida como “a ciência do comportamento, dos costumes; ética enquanto estudo teórico dos princípios que regem as escolhas práticas” e ética enquanto um conceito particular a uma determinada sociedade, sendo o “conjunto das regras de conduta partilhadas e típicas” dessa sociedade, regras que têm por base a distinção daquilo que é “bom” e o que é “mau” (Mercier, 2003:6).

Alguns autores mais recentes também abordam o conceito de ética. Vickers (2005, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006) resume o conceito de ética ao conjunto de princípios morais ou valores das pessoas/sociedade, que indica o que é certo ou errado, bom ou mau, influenciando a

¹ Definição do dicionário on-line de latim – Lexicon, Gomes (2006).

² Na literatura os termos ética e moral são muitas vezes usados como sinónimos.

forma de agir dos indivíduos. Petrik e Quin (1997, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006:3) “sugerem que ética é o estudo da consciência moral individual e colectiva, do julgamento, do carácter e da conduta”. Francis (2000, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006), por sua vez, afirma que a ética é o conjunto de pressupostos sobre o comportamento dos membros de uma determinada profissão, remetendo-nos para a deontologia profissional.

Em síntese, podemos, numa primeira análise, entender ética como o pressuposto que conduz a acção dos homens, sendo o fio invisível que condiciona a sua conduta, o seu carácter e o seu comportamento, podendo-se estabelecer num conjunto de regras comuns, mais ou menos formalizadas e mais ou menos universais (dentro de uma sociedade), que vão ditar que acções são correctas e que acções que são erradas, distinguindo o “bem” do “mal”, o “moral” do “imoral”, o “ético” do “não ético”.

Para Moreira (1999:15) “sem o conhecimento ético nunca estaremos de todo conscientes das nossas responsabilidades face aos desafios que sempre teremos de enfrentar com confiança nos princípios éticos. Actuar de forma ética é, por isso, em certo sentido, actuar de forma plenamente consciente”. Para este autor, o conceito de ética é algo inerente ao pensamento, ao conhecimento e desse modo à inteligência, impondo um certo nível de responsabilidade ao individuo pelas suas acções.

Lorda (1994, *cit in* Moreira, 1999:15) sublinha a responsabilidade ética do individuo definindo ética como “a estética da acção humana que se realiza e aperfeiçoa mediante decisões livres, na medida em que ajuda a escolher aquelas acções que contribuem para o desenvolvimento harmónico e equilibrado das diferentes potencialidades do homem”.

Assim, o homem vai basear a sua acção naquilo que julga ser correcto para si, em que o interesse racional vai ditar as suas acções, mas sendo dotado de consciência racional as suas acções não serão apenas baseadas no egoísmo, na avareza e na cobiça, dado que o que está no centro da equação é a “distinção entre «o que se pode fisicamente fazer» e «o que se pode eticamente fazer» ” dado que “nem tudo o que é possível é ético” (Moreira, 1999:15).

Sendo um conceito tão complexo e com vertentes tão distintas, a sua discussão terá obrigatoriamente de passar pela análise das diversas correntes de pensamento que se têm debruçado sobre o conceito de ética.

Existem várias “escolas” que tratam o tema da ética e seus pressupostos doutrinários, das quais destacamos: 1) a escola clássica, onde se inserem as doutrinas do idealismo platónico, o realismo aristotélico, a ética estóica e a ética epicurista, e a 2) escola moderna, que se divide nas perspectivas deontológica, teleológica e na ética das virtudes. À escola moderna corresponde a doutrina da ética kantiana, a ética imparcial, a ética utilitária e o egoísmo ético, como podemos ver na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais escolas de pensamento ético

Escolas Clássica / Enquadramento Clássico	Principais doutrinas: <ul style="list-style-type: none"> • Idealismo platónico • Realismo aristotélico • Ética estóica • Ética epicurista 	Manifestação natural dos indivíduos.
Escolas Modernas / Enquadramento moderno <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deontológica ➤ Teleológica ➤ Ética das virtudes 	Principais doutrinas: <ul style="list-style-type: none"> • Ética kantiana • Ética imparcial • Ética utilitária • Egoísmo ético 	O bem e o mal são definidos por regras absolutas sobre os deveres morais e sobre a utilidade das acções. Preocupação pelos pressupostos racionais inerentes à acção humana.

Fonte: Adaptado de Moreira (1999), Singer (2000), Gramberg e Menzies (2006) e Banks e Nohr (2008)

Em primeiro lugar, temos a escola clássica, que coloca ênfase nas virtudes e baseia-se na “lei natural” - a ética da virtude. Para os clássicos aquilo que é o “bem” advém da condição natural do homem e manifesta-se através das potencialidades inatas pela prática das virtudes (Singer, 2000). Na escola clássica temos as várias doutrinas éticas: o idealismo platónico, o realismo aristotélico, a ética estóica e a ética epicurista.

O idealismo platónico tem a sua origem no pensamento filosófico de Platão. Para esta doutrina o homem provém do Mundo das Ideias e a ele irá voltar utilizando a sua inteligência e vontade. Assim, “comportar-se bem, moralmente, é dar-se conta de que a autêntica realidade é a ideal... «Actuar eticamente é actuar segundo o logos melhor, com rectidão e consciência. A inteligência, bem utilizada, leva ao Bem, que é o “primeiro amor”» (Moreira, 1999:32).

O realismo aristotélico, por seu lado, entende a ética como “a ciência prática do bem”, pois todos desejam o bem e actuam nesse sentido, mesmo que o significado de bem para um indivíduo signifique mal para outro. Para os aristotélicos a acção é feita porque se julga estar a praticar o bem. O agente da acção retira da realização do bem prazer e auto-realização.

De acordo com Aristóteles, através da razão (inteligência = o bem próprio do homem) chega-se à virtude e a virtude mais importante é a sabedoria. Na prática, as virtudes são para Aristóteles hábitos que tornam bom quem as pratica, sendo o oposto da mediocridade.

Se para Platão a ética tem como aspiração a aproximação do homem a Deus, em Aristóteles essa posição não é marcada sendo que, segundo Moreira (1999:33) este afirma que “quando se é homem, não se deve conceber nada mais do que o humano e, quando se é mortal, não se deve conceber nada mais do que o mortal”.

Outras correntes doutrinárias clássicas são o estoicismo (ética estóica) e o epicurismo. A primeira foi fundada por volta de 300 a.C. por Zenão de Cício, sendo que para o estóico “a vida

feliz é a vida virtuosa, isto é, viver conforme a razão. O essencial é a rectidão, a adequação à ordem intrínseca do mundo, à lei natural, à lei divina...que mede o que é justo e o que é injusto” (Moreira, 1999:33). A vertente conceptual do estoicismo tem por base a compreensão e não a acção/conquista. Esta não-acção poderá ser interpretada como sendo um afastamento das paixões perturbadoras do espírito em que as acções só valem se praticadas com um propósito moral.

A ética epicurista, em contrapartida, enfatiza a acção. Esta remonta ao séc. IV a.C., dura até hoje sob o nome de “hedonismo” ou “utilitarismo”. O seu lema é o de que o homem deve fazer o que mais gosta e “a busca do prazer tem de estar regida pela prudência e a prudência há-de encaminhar-se à tranquilidade interior. Para tal, mais do que desejar muito, é preferível diminuir os desejos” (Moreira, 1999:35). Para o epicurismo todas as acções que visem o prazer são aceites, em particular os prazeres intelectuais considerados “superiores”, estes são para esta doutrina considerados como “a substância da ética” (Moreira, 1999:35).

A segunda grande escola do pensamento ético é a escola moderna. Dentro da escola de pensamento moderno podemos considerar três abordagens/perspectivas: a deontológica, a teleológica e a ética das virtudes. Característica comum a estas perspectivas é de que o bem e o mal são definidos por regras/normas absolutas, normas que assentam nos deveres morais dos indivíduos e na utilidade das suas acções. É inerente a esta escola a preocupação sobre os motivos racionais que conduzem a acção ética do indivíduo.

A deontologia ética³ tem por base obrigações morais, traduzidas numa moral universal que assenta em direitos, deveres e justiça e o princípio da autonomia da vontade face aos impulsos naturais. Para esta perspectiva é o dever que torna o ser humano livre (Singer, 2000), princípio no qual se enquadra, por exemplo, a doutrina da ética kantiana.

Emmanuel Kant afirma que a ética não tem fundamentos científicos, mas é mais do que a simples simpatia e os hábitos sociais (para Aristóteles a virtude era um hábito social). Para este autor existe, de facto, a lei moral de cada indivíduo – ética humana, do princípio ao fim. Os princípios que a ética kantiana apresenta surgem como imperativos, algo obrigatório, a respeitar, a seguir e são considerados absolutos afastando-se, portanto, de princípios hipotéticos e situacionais.

Uma das normas “formais” que Kant evoca é: «actua de tal modo que possas querer que essa actuação se converta em lei universal». Não existem, para Kant, prémios pelas acções tomadas, a própria acção é o prémio, sendo a liberdade a consequência mais valorizada (Moreira, 1999:36): “Não actues para conseguir algumas coisas, por utilidade, mas de tal modo que o valor da tua conduta possa atrair a pura liberdade humana”.

³ Deontologia pode ser definida de acordo com Isaac (1996, *cit in* Mercier, 2003:6), como o “conjunto de regras de que uma profissão, ou parte dela, se dota através de uma organização profissional, que se torna a instância de elaboração, de prática, de vigilância e de aplicação destas regras”.

Para Kant é obrigação do indivíduo satisfazer as necessidades legítimas dos outros. Assim, a deontologia, à luz da ética kantiana, é para Gramberg e Menzies (2006:4) “a manifestação da crença de que há certos deveres e regras que devem ser aplicadas na vida”.

A ética deontológica abre o caminho para a ética da responsabilidade, visto ter por base valores e definir as questões em termos de certo ou errado independentemente das consequências. Por isso, como referem Andrade *et al* (2006), requer uma consciência anterior à acção, consciência sobre os riscos que lhe estão associados. Para um gestor de Recursos Humanos, dentro desta perspectiva, agir com honra ou respeitar os contractos pode ser fulcral para o desempenho das suas funções.

Ainda no quadro da escola moderna temos a perspectiva teleológica que se fundamenta na equação “acção-consequência”. Esta perspectiva tem por base a utilidade das acções no sentido de aumentar o bem-estar dos indivíduos. Nesta perspectiva aquilo que é “certo” ou “bom” é a acção que produz mais felicidade para um maior número de pessoas. Dentro da abordagem teleológica temos por exemplo a doutrina da ética imparcial e a ética utilitária (Singer, 2000).

Para a ética imparcial a posição de “observador honrado e imparcial”, de acordo com Adam Smith (1976, *cit in* Moreira, 1999:39) “implica o desejo de ganhar o respeito dos outros, mas também de nós próprios”, é então algo interno ao indivíduo e resulta da experiência de vida. O indivíduo é visto simultaneamente como espectador e juiz da acção daqueles que o rodeiam.

Para Smith é essa experiência que nos permite ser juizes das nossas próprias acções e da nossa conduta. A aprovação da acção do homem não é apenas porque é uma acção útil mas sim porque é, antes de mais, uma acção apropriada perante os outros.

Smith (1994, *cit in* Moreira, 1999:40) explica o motivo desta procura e apetência do homem para agir de forma apropriada com base no facto de que “o homem necessita de se integrar num grupo para a sua sobrevivência. Por essa razão, a Natureza, na sua sabedoria, dotou a raça humana de aptidões e qualidades que a induzem à vida em sociedade e [...] que a movem a buscar o respeito e a aprovação dos outros”.

A ética utilitária é resultado da fusão entre o epicurismo e a doutrina defendida por Jeremy Bentham que nos diz que “o objectivo da ética é a maior felicidade para o maior número possível de pessoas” o responsável por esta fusão é John Stuart Mill (Moreira, 1999: 41). O utilitarismo é uma perspectiva que tem como pilar uma moralidade assente nas consequências das acções dos indivíduos. Uma acção é certa ou errada conforme seja avaliado o seu efeito. Para os utilitaristas o bem deve prevalecer sobre o mal, os custos valem pelos benefícios que produzem (Gramberg e Menzies, 2006). De uma forma simplista utilitarismo pressupõe produzir o melhor bem para o maior número de pessoas (Greenwood, 2002), privilegiando-se a maximização ou minimização dos resultados positivos ou negativos sempre a favor de uma maioria (Almeida, 2011).

Outra doutrina ética que pode ser considerada dentro da escola moderna é o egoísmo ético. Para esta perspectiva o que é certo é aquilo que irá favorecer o próprio indivíduo agente da acção. Os defensores desta abordagem afirmam que devemos sempre agir de forma egoísta e tendo em

vista o interesse próprio (Gramberg e Menzies, 2006). Alguns argumentos são apresentados pelos mesmos autores na defesa desta abordagem:

1. Para o altruísta as outras pessoas são mais importantes o que provoca a desvalorização do indivíduo;
2. Tomar conta dos outros provoca dependência;
3. O egoísmo psicológico afirma que todos agimos de forma egoísta, independentemente de outros pressupostos que utilizamos para justificar as nossas acções, o que vai ao encontro da teoria de Darwin que sugere a sobrevivência dos mais fortes.

Singer (2000) menciona as abordagens deontológica e teleológica como as abordagens éticas principais pois têm a primazia de determinar o que é certo e o que é errado através de três critérios específicos que são a utilidade, os direitos e deveres das regras deontológicas e a justiça.

Alguns autores acrescentam a estas duas abordagens uma terceira - a ética das virtudes - abordagem que pode ser definida como um sistema de tomada de decisão onde as acções do indivíduo determinam a sua virtude, ou seja, se é uma “boa pessoa” (Gramberg e Menzies (2006:4). Segundo Banks e Nohr (2008), esta abordagem é cada vez mais popular e isso pode ser explicado por as doutrinas éticas clássicas terem princípios muito abstratos e pouco úteis na resolução das dificuldades do dia-a-dia, ao contrário da ética das virtudes.

Para esta abordagem a virtude é uma característica necessária para que o indivíduo “viva bem”, sendo que o conceito de “viver bem” é um conceito que se altera consoante o contexto social e cultural. Apesar de tudo alguns autores acreditam que existem algumas virtudes universais. Podemos ainda referir em relação à ética das virtudes a importância do seu papel para as relações pessoais pois os seus princípios são a coragem, a integridade, a honestidade, a verdade, a sensatez e a bondade (Banks e Nohr, 2008).

A ética das virtudes aplicada a uma realidade empresarial poderá, de acordo com aqueles autores, prevenir situações de favoritismo e a nosso ver promove a integridade pessoal dos trabalhadores pois ao criar um modo de “viver melhor” para os indivíduos que agem de acordo com aqueles princípios, encoraja logicamente a tomada desse tipo de acções/decisões, pois de um modo geral e adoptando uma análise do que é ideal, todos quererão “viver melhor”.

Pensar os problemas éticos resultou noutras interpretações do conceito, extrapolando-se o conceito de ética para a sua aplicabilidade, surgindo a ética prática. Uma definição de “ética prática” é-nos apresentada por Callahan (1998, *cit in* Banks e Nohr, 2008:12), para quem a ética prática é “o tipo de pesquisa ética que assume como preocupação directa a resolução de casos concretos moralmente problemáticos e de questões de relevância moral no mundo em que vivemos”. Mas de que forma podemos assumir que uma situação contém um problema/implicação ética? As dimensões prática, técnica, política e ética não estão directamente na situação, “são dimensões construídas pelos actores envolvidos na situação” e por quem se envolva a tentar analisá-las (Banks e Nohr, 2008:12).

Ao utilizar o termo ética Callahan não está apenas preocupado com a utilização do termo no sentido dos seus princípios gerais e dos argumentos utilizados para justificar a tomada de

decisões e as acções profissionais. É dada também importância às emoções e ao seu papel na forma como os profissionais agem perante situações complexas e o papel que o cuidado, a compaixão e a atenção desempenham. Trata-se de uma abordagem ética cujos pressupostos assentam nas relações e no carácter dos indivíduos.

Verifica-se que a ética profissional tem por base a articulação dos princípios morais gerais de acção e que a sua utilização é feita através de argumentos racionais por dedução, partindo-se de regras gerais para a sua aplicação a casos em particular. Desde o Iluminismo que este é o enfoque tipificado por Kant. Baseia-se em princípios fundamentais de respeito pelo indivíduo e os seus direitos, sendo igualmente associado aos princípios utilitaristas, de John Stuart Mill, de promoção de bem-estar e justiça (Banks e Nohr, 2008).

Uma crítica recente levou ao ressurgimento da ética da virtude que tem a bondade ou maldade como os motivos que influenciam as acções e baseia-se no carácter das pessoas que tomam decisões éticas (em oposição com a correcção ou incorrecção das acções realizadas). Esta questão está relacionada com a ética do cuidado – onde se deve considerar a natureza das relações com os outros – os compromissos, os papéis desempenhados, responsabilidades, sendo Noddings (1984, *cit in* Banks e Nohr, 2008) um dos autores que desenvolve esta filosofia.

Facto é que as organizações cada vez mais, em nome da responsabilidade social, dão uma maior importância aos pressupostos éticos que guiam os seus negócios e os seus profissionais, existindo uma vontade crescente de dotar a organização de consciência ética. Não obstante, como refere Moreira (1999:94), “o sujeito da ética é a pessoa, não a empresa”. A empresa poderá ter uma obrigação jurídica perante uma situação de conflito ou problema, mas é o indivíduo que actua moral ou imoralmente, sendo a decisão sua e não da empresa enquanto instituição.

Podemos verificar que existe uma ética geral que é aplicada em todos os âmbitos da sociedade incluindo as organizações. Assim, é importante analisar o interesse das organizações pelas questões éticas e de que forma esse interesse influencia as acções dos seus profissionais em geral, e dos profissionais de Recursos Humanos, em particular.

1.2 – As organizações e a ética: que instrumentos?

As organizações modernas deparam-se com diversos desafios de carácter ético, provavelmente desafios que sempre estiveram presentes ao longo da história. Apesar disso, assistimos a uma mudança da consciência que as organizações e as pessoas que as compõem têm sobre esses desafios.

Para Steiner (1971, *cit in* Reiss e Mitra, 1998), o comportamento ético nas organizações é uma conduta justa e um pouco acima/além das leis constitucionais e governamentais. Os trabalhadores enfrentam situações diariamente onde têm de optar por um comportamento mais ou menos ético e estando mais ou menos conscientes dessa opção.

Autores como Weiss e Adler (1984, *cit in* Reiss e Mitra, 1998) defendem que as características de personalidade individual têm um grande impacto nos processos organizacionais

onde os constrangimentos situacionais são menores (tais como regras formais pré-definidas para uma determinada situação/acontecimento).

Entender a moral das organizações (moral como sinónimo de ética ou seja, numa forma muito reduzida, o comportamento desejável e que produz mais bem-estar) implica, segundo Termes (1996, *cit in* Moreira, 1999), ter em consideração três elementos, estes são: os bens/serviços produzidos - existem sectores de mercado e produtos que por não dignificarem a pessoa humana não são aceitáveis moralmente; a intenção - nomeadamente, o destino dos lucros obtidos; e o lucro em si, ou seja, em que circunstâncias o lucro é obtido – se for no mercado livre é aceitável moralmente.

Martinet (1983, *cit in* Mercier, 2003) justifica o crescente interesse pelas questões éticas, pela pressão sociopolítica para que as organizações se virem para fora. Seidel (1995, *cit in* Mercier, 2003:11) acrescenta que “o ambiente sociopolítico aguarda mais envolvimento ético da parte das organizações [...] está pronto a condenar e a sancionar o comportamento de empresas que colocam em perigo, pelos seus produtos e pelas suas práticas de gestão, a saúde ou a segurança humana”.

Além desta pressão externa existem também factores internos que levam à tomada de consciência de que os valores éticos ou morais são importantes e até mesmo fundamentais para o sucesso organizacional, nomeadamente, no que toca aos valores instituídos para a organização, à formalização da missão organizacional, à cultura organizacional, a gestão dos negócios face aos competidores e, mais em relação à área de Recursos Humanos, a ética também se encontra em domínios tais como a contratação de trabalhadores, a avaliação de desempenho dos trabalhadores ou o despedimento. De facto, a ética, como nos diz Mercier (2003:7), “é uma dimensão transversal que pode penetrar todos os campos de actividade da empresa”.

As escolhas e decisões empresariais não têm em conta apenas os condicionalismos económicos, dado que sofrem também influência dos valores que a organização privilegia, acredita e defende, fazendo muitas vezes desses valores o seu lema. Assim, pressupõe-se que o modo mais fácil para que a organização consiga difundir os seus valores morais é criando um código de ética para a organização, através do qual possa transmitir os seus valores, formalizando-os num instrumento que também servirá para se distinguir perante as demais organizações.

Moreira (1999:67) define código de ética da organização como sendo “um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético que deseja conseguir, dentro e fora da mesma, isto é, com os fornecedores, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, etc”. Este autor menciona ainda o papel humanístico que um código de ética deve, segundo ele, assumir no sentido da “prosecução dos verdadeiros objectivos da empresa que devem ser humanos, pois só estes podem ser qualificados como vitais para a sua missão como instituição económica e social”.

É comum fazer-se a associação entre códigos de conduta a códigos de ética. Andrade *et al* (2006:31) definem os códigos de ética como “conjuntos particulares de normas de conduta”,

podendo ser específicos de uma profissão, de uma instituição, de uma empresa, de um partido político, entre outros. Estes autores relacionam ética com conduta, no sentido em que a primeira, tendo por base um sistema de valores orientador da acção dos indivíduos, irá ser responsável pelo estabelecimento e promoção da conduta ou dos comportamentos apropriados para um determinado grupo social específico, por exemplo uma organização, e/ou para a sociedade no geral.

De acordo com Moussé (1993, *cit in* Nunes, 2004) os códigos de ética são contractos entre a entidade patronal e o trabalhador num determinado contexto cultural e social. No entanto, a análise de Fernandez (1994, *cit in* Nunes, 2004:158) vai um pouco contra essa visão, entendendo os códigos de ética como um “produto unilateral, elaborado pela (...) direcção e que define quais as normas e princípios éticos a serem seguidos por todos os intervenientes da organização”. Este autor acredita não existirem soluções universais para os dilemas éticos das organizações e que os códigos de ética acabam por apresentar apenas “coordenadas gerais de actuação”.

Existem diferenças na forma como os códigos de ética são entendidos face à sua origem, por exemplo nos países anglo-saxónicos os códigos de ética são tidos como fontes de direito enquanto que nos países de tradição romano-germânica assumem apenas valor moral, não tendo efeitos jurídicos associados (Nunes, 2004). Essas diferenças também se verificam culturalmente, por exemplo na cultura latina, de acordo com Moreira (1999:68), o moral ou ético “continua a ser algo que está «fora do económico»”, uma preocupação das instituições religiosas e não das organizações, estas diferenças poderão influenciar o sucesso ou insucesso da implementação do código de ética numa dada organização.

Para Moreira (1999:68) a implementação de um código de ética não garante o seu sucesso para o aumento da consciência ética na organização. De acordo com este autor, a diferença “só se consegue se as pessoas que as integram forem íntegras, isto é, possuidoras de todas as virtudes morais”.

Além das características inerentes aos códigos de ética, já enunciadas, será importante escrutinar que motivos levam ao estabelecimento de código de ética pelas organizações.

A implementação de um código de ética decorre muitas vezes do facto de as organizações terem a “nobre função de ajudar ao desenvolvimento humano e profissional dos seus membros”, dizendo ainda que qualquer organização que pretenda ter profissionais “bons” não pode esquecer que é necessário desenvolvê-los eticamente, visto que “um profissional tecnicamente muito preparado pode ser perigosíssimo se o seu nível ético, por desconhecimento ou má-fé, é reduzido” (Moreira,1999:68). O objectivo é evitar que aqueles profissionais adoptem práticas que prejudiquem a organização financeiramente.

Outros motivos que Moreira indica como estando na base da implementação de um código de ética são mais práticos, por exemplo as questões legais de auto-regulação, a credibilidade na imagem da organização junto da sociedade que a envolve, evitar situações de fraude através do carácter dissuasor dos códigos de ética e de conduta, assumindo-se também como um

instrumento ao dispor da organização no sentido de reforçar a sua cultura e a identidade empresarial.

Além da responsabilidade social da organização, outra razão muito importante apontada por Moreira (1999:69) para a criação dos códigos de ética, é a “criação de capital de confiança, pois é uma ferramenta cada vez mais útil na resolução de conflitos de interesse individuais, entre trabalhadores ou entre departamentos, sendo um documento que formaliza os critérios aceites como correctos na forma de actuar face a esses dilemas”. Para Moreira, ao contrário dos códigos de ética profissionais (os códigos deontológicos), os códigos criados pelas organizações não são tão vagos, sendo considerados como um guia eficaz para o comportamento dos trabalhadores, admitindo mesmo existir uma grande descrença em relação aos códigos de ética o que se traduz na sua pouca força dentro das organizações, isto, em grande parte, devido ao carácter moral que lhes está associado.

São vários os motivos apontados para a ineficácia dos códigos de ética: a crença de que os códigos de ética são apenas “coordenadas gerais de actuação” (Fernandez,1994, *cit in* Nunes, 2004:158); as diferentes formas como os códigos de ética são entendidos face à sua origem – como fonte de direito legal ou apenas como valor moral (Nunes, 2004); e, ainda, na diferença cultural no entendimento da responsabilidade das instituições (Moreira, 1999). No centro da equação colocamos as pessoas, pois como nos diz Moreira (1999:94) “o sujeito da ética é a pessoa, não a empresa. A empresa não tem responsabilidade ética, ainda que possa ter responsabilidade jurídica”.

A influência dos códigos de ética nos comportamentos é questionada no estudo de Cleek e Leonard (1998) onde estes autores concluem que, aparentemente, não são uma ferramenta suficientemente forte, no sentido de terem um efeito no comportamento ético e na tomada de decisões, muito devido à forma como os códigos são comunicados e utilizados como base da força da cultura empresarial. Em contrapartida, o que se assiste é a uma ênfase de se ter ou não um código de ética e isso por si só não será suficiente. Uma crítica que resultou do estudo é que os códigos de ética são, por norma, orientados para a protecção da empresa e não dos trabalhadores.

Alguns autores afirmam que cabe ao departamento de Recursos Humanos difundir e operacionalizar a difusão do código de ética da empresa, quando esta decide e promove a sua criação (Mercier, 2003). De facto, esse papel desde cedo foi atribuído aos gestores de Recursos Humanos. Edwards e Bennet (1987, *cit in* Wiley, 2000) demonstraram que os gestores de Recursos Humanos trabalham junto dos restantes gestores de modo a assegurar que a sua conduta está alinhada com o código de ética da organização e junto dos trabalhadores de modo a assegurar que os trabalhadores entendem as repercussões que podem advir de uma transgressão ao código.

É generalizada a convicção de que tudo o que envolva o comportamento e acções dos trabalhadores seja da tutela do departamento dedicado à gestão das pessoas dentro de uma organização. Ficam de certa forma responsabilizados os profissionais daquela área por

estabelecerem regras, princípios, exemplos de actuação e critérios de decisão para as situações que exigem uma resposta ética. Assim, estes profissionais deverão, dentro desta lógica, agir em conformidade com os princípios que eles próprios defendem. No entanto, Robinson (1994, *cit in* Wiley, 2000) questiona se não será também difícil ao profissional de Recursos Humanos determinar como deverá agir, quais os seus *standards* enquanto profissional? De que forma é que se guiam aqueles indivíduos dentro da sua própria profissão dado não existir um código deontológico “obrigatório” para os profissionais de Recursos Humanos?

Assim, indissociáveis dos códigos de ética são os códigos deontológicos. Sendo muitas vezes utilizados para expressarem os mesmos princípios, a sua diferenciação é importante no sentido de verificar o seu papel no estabelecimento de *standards* de comportamento profissional. Uma das diferenças mais caracterizadoras destes tipos de códigos é que os segundos têm como objecto o comportamento moral dos profissionais de uma dada profissão, como veremos a partir da discussão do conceito de deontologia a qual pode ser definida, de acordo com Isaac (1996, *cit in* Mercier, 2003:6), como o “conjunto de regras de que uma profissão, ou parte dela, se dota através de uma organização profissional, que se torna a instância de elaboração, de prática, de vigilância e de aplicação destas regras”.

O termo deontologia⁴ surge das palavras gregas “déon, déontos” - que significa “o que é necessário, o que é certo - e “logia”, “logos” - que significa palavra, discurso, linguagem, estudo, teoria”. Assim, deontologia pode ser definida como o discurso dos deveres éticos e tem como objectivo definir um conjunto de deveres e regras de natureza ética de uma classe profissional ou instituição.

De acordo com o Portal dos Psicólogos⁵ “regra geral, os códigos deontológicos têm por base as grandes declarações universais e esforçam-se por traduzir o sentimento ético expresso nestas adaptando-o, no entanto, às particularidades de cada país e de cada grupo profissional”, ou seja, a responsabilidade de redacção e cumprimento dos códigos cabe às próprias instituições que os criam, assim como as sanções a aplicar em caso do seu incumprimento, regulação essa que muitos códigos deontológicos não apresentam.

Numa rápida pesquisa on-line conseguimos verificar que em Portugal algumas profissões tais como os enfermeiros (Ordem dos Enfermeiros), os médicos (Ordem dos Médicos), os jornalistas (Código do Sindicato dos Jornalistas), os advogados (código de deontologia dos advogados europeus – associado à ordem dos advogados), os técnicos oficiais de conta (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas), entre muitas outras profissões têm códigos deontológicos formalizados associados a Ordens Profissionais. A forma como estes códigos depois são entendidos pelas organizações e pelos profissionais de Recursos Humanos que gerem esses trabalhadores poderá ser diferente, pois apesar dos códigos deontológicos guiarem a actuação dos profissionais dentro de uma determinada profissão essa actuação poderá não ser compatível

⁴ Disponível em <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=deontologia>. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Consultado a 10 Novembro de 2012.

⁵ Disponível em <http://www.psicologia.pt/profissional/etica/>. Portal dos Psicólogos. Consultado em 10 Novembro de 2012.

com a complexidade de interesses dentro de uma organização e a complexidade de relações que nela se desenvolvem em termos de hierarquia, responsabilidade e lealdade.

Ao longo desta exposição sublinhou-se o papel dos profissionais Recursos Humanos dentro da organização no que concerne às questões éticas, pois são eles que nas suas funções lidam directa ou indirectamente (através das chefias directas) com os problemas dos trabalhadores, muitas vezes não só problemas profissionais mas também de carácter pessoal.

Será, então, importante, tendo em vista o objectivo deste estudo, discutir de que forma a função Recursos Humanos é encarada pelas organizações e de que forma as questões éticas estão ligadas e influenciam a acção destes profissionais.

1.3 – A ética e os profissionais de Recursos Humanos

Neste ponto, em primeiro lugar iremo-nos debruçar sobre os profissionais de Recursos Humanos e a evolução da função Recursos Humanos dentro das empresas de modo a entender o papel destes profissionais no entendimento sobre o que é a ética organizacional e que valores utilizam na resolução dos problemas éticos com que se deparam.

1.3.1 – A gestão de Recursos Humanos e os seus profissionais: que papéis?

A gestão de Recursos Humanos surge nos finais do século XIX “altura em que começou afirmar-se como uma actividade instrumental, essencial para sustentar processos de dominação e de reprodução de relações de poder” (Almeida, 2004:179). Este autor defende que é cada vez mais necessário adoptar uma postura analítica tendo por base um paradigma reflexivo para analisar o campo da gestão de recursos humanos, paradigma que seja capaz de reconhecer e sustentar um desenvolvimento autónomo dos profissionais e dessa forma distanciar-se do paradigma instrumental tradicional. Pois, de acordo com Almeida (2004:183), “os modos de gestão tendem a articular, implicitamente, um discurso sobre a sociedade” e o papel das organizações e das próprias práticas de gestão na nossa sociedade.

Seguindo esta análise iremos ao encontro de uma relação entre os princípios éticos e as práticas de gestão de Recursos Humanos. Legge (1998, *cit in* Almeida, 2004), afirma que a existência de uma moral nos negócios legitima os profissionais de Recursos Humanos nas suas acções e permite uma mais fácil aceitação dessas acções, ficando aqueles profissionais com uma melhor reputação. Assim, podemos analisar, sob o ponto de vista ético, as práticas de Recursos Humanos a partir de três grandes teorias:

- A perspectiva deontológica – A acção moral é igual à lei moral, assenta na existência de um conjunto de valores orientadores da acção dos profissionais de Recursos Humanos;

- A perspectiva utilitarista – A moral é avaliada conforme as suas consequências e não um conjunto pré-definido de valores. É uma teoria que pode ser considerada de suporte da teoria dos *stakeholders* (Greenwood, 2002);
- A teoria dos *stakeholders* – Assenta naquilo que é bom e não naquilo que é certo. Os *stakeholders* são todas as partes interessadas da organização, inclui os trabalhadores, os fornecedores, accionistas, entre outros, nessa gestão nenhuma parte sai totalmente perdedora. A acção dos gestores irá ditar as consequências boas e menos boas para cada *stakeholder*.

Se partimos da última perspectiva, tendo por base a visão utilitarista, em que as acções se justificam pelos resultados que delas resultam, devemos fazer a ressalva de que decidir qual o melhor interesse para as pessoas coloca desde logo um dilema ético: Quem o pode fazer? Como deverão agir os profissionais de Recursos Humanos perante este dilema?

Devemos entender, em primeiro lugar, que a gestão de Recursos Humanos, pela sua natureza e papel dentro das organizações, está na linha da frente no que toca à problemática da ética na relação entre empregadores e trabalhadores, relação essa que Mercier (2003) caracteriza de “fundamentalmente desigual”. Por isso, várias empresas em diferentes áreas de negócio dão aos profissionais de Recursos Humanos o papel de liderança no estabelecimento e manutenção dos seus programas de ética (Wiley, 2000).

Mercier (2003) afirma que a empresa tem perante os seus trabalhadores uma forte responsabilidade, dado que sem estes a empresa não existiria. Mas de que forma é que uma organização pode utilizar a ética como instrumento de consolidação da sua relação com os trabalhadores? Este autor fala-nos de política ética enquanto sinónimo de política social, sendo a ética um instrumento clarificador do *contracto psicológico*⁶ entre empregador e empregado. Mercier (2003) lembra-nos que a política social da empresa tem por base as principais etapas do percurso do trabalhador na empresa: recrutamento, remuneração, avaliação, formação, progressão/promoção na carreira e, por fim, o despedimento/separação. Embora algumas destas actividades sejam colocadas em regime de outsourcing, as principais decisões que afectam estas práticas são da responsabilidade dos profissionais de Recursos Humanos da empresa.

As decisões tomadas pelos profissionais de Recursos Humanos podem ter consequências fulcrais para o desenvolvimento da empresa, por exemplo aceitar continuamente uma situação de falta de profissionalismo e desempenho em nome de uma amizade pode ser considerado moralmente inaceitável no campo daquilo que é eticamente certo ou errado. Mas além dessa não aprovação moral, o clima organizacional poderá ser afectado negativamente e as consequências poderão ganhar outras proporções no plano da organização como um todo.

⁶ O *contracto psicológico* tem como definição mais consensual na comunidade científica a proposta de Rousseau pois este autor define *contracto psicológico* como “o conjunto das crenças individuais acerca das obrigações mútuas, no contexto da relação entre empregado e empregador”, este *contracto* sendo o resultado das expectativas e das percepções implícitas de ambas as partes vai completar as falhas e omissões do contrato formal de trabalho (Leiria *et al*, 2006).

Perante esta multiplicidade de variáveis organizacionais geradoras de potenciais dilemas éticos, Almeida (2011:65) defende que é exigido à Gestão de Recursos Humanos uma “capacidade permanente de proceder a uma reflexão epistemológica e ética sobre si mesma, (...) sob pena de se limitar a ser um instrumento de legitimação dos interesses e dos discursos dominantes”.

É com base neste pressuposto que iremos seguidamente procurar reflectir sobre os dilemas que poderão surgir e resultar da actuação dos gestores de Recursos Humanos face às suas responsabilidades dentro da organização.

1.3.2 – Que Dilemas Éticos enfrentam os profissionais de Recursos Humanos?

Favoritismo no recrutamento, inconsistências no pagamento, indisciplina, assédio sexual, discriminação racial e brechas na confidencialidade são os dilemas apontados por Wiley (2000) tendo por base o inquérito da SHRM/CCH⁷ de 1991, os quais, por serem complexos e ambíguos, são de difícil resolução (Pastin, 1986, *cit in* Wiley, 2000).

No relatório sobre o inquérito de 2007 da SHRM/ERH⁸ as principais situações de má conduta ética observadas pelos profissionais de Recursos Humanos foram em relação a comportamentos de abuso ou intimidação para com os trabalhadores (excluindo-se o assédio sexual), abuso das contas de *e-mail* e da internet para fins não profissionais, indicações falsas sobre o real tempo de trabalho efectuado, sobreposição do interesse individual ao interesse da empresa e falsas justificações de faltas.

Em relação ao reportar essas situações de má conduta, o mesmo relatório indica que 8 em cada 10 profissionais de Recursos Humanos reportam aquilo que observam, em relação a violações éticas. Frequentemente essa comunicação é feita aos gestores de topo ou ao seu próprio supervisor e 18% das vezes em que não se reporta essas situações deve-se ao facto de o terem de fazer a alguém que está envolvido na violação ética ou então pela crença de que não serão tomadas medidas coercivas.

A acção/comportamento do profissional de Recursos Humanos poderá ditar a resolução ou a não resolução de situações eticamente questionáveis levando a situações que se prolongam e minam a organização durante anos ou à proliferação de comportamentos incorrectos mas aceites pelo simples facto de não serem reprimidos.

O trabalho de investigação de Kohlberg (1981, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006) conclui que o desenvolvimento cognitivo moral dos profissionais de Recursos Humanos influencia a forma como estes actuam face aos dilemas com que se deparam. Aquele autor considera que existem três fases de desenvolvimento moral para os gestores de Recursos Humanos:

⁷ Commerce Clearing House, Inc.: 1991, Human Resource Management: 1991 SHRM/CCH Survey

⁸ Relatório Business Ethics Survey 2007 - Inquérito coordenado pela SHRM e pelo ERC – Society for Human Resource Management (Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos) e Ethics Resource Center (Centro de Recursos de Ética) - *The Ethics Landscape of American Business* - procurou junto dos profissionais de Recursos Humanos de várias áreas da indústria nos EUA obter uma visão generalizada sobre o estado da ética.

- Fase preconvençional: os gestores de Recursos Humanos agem com o objectivo de ganharem benefícios para si próprios;
- Fase convencional: as acções dos gestores de Recursos Humanos visam o melhor para a organização;
- Fase de princípios: os gestores de Recursos Humanos tomam as decisões tendo por base os valores que consideram de mais alto nível ético.

Além de ter um papel de observador do comportamento dos trabalhadores face às exigências da organização, o profissional de Recursos Humanos também é colocado na equação pois também ele tem de lidar com situações e decisões que dependem da sua própria acção, conduta e comportamento.

Para Morris (1989, *cit in Rego et al, 2006*), os executivos, onde se inserem os profissionais de Recursos Humanos, enfrentam vários riscos e problemas no decorrer das suas actividades. Um dos riscos é que muitas vezes as decisões são tomadas tendo por base o compromisso entre os seus valores pessoais e os requisitos económicos do negócio. Por outro lado, o profissional precisa de ser entendedor de toda a “verdade” empresarial, do que acontece de importante na organização, para conseguir divulgar apenas partes da verdade que julgue contribuir para o sucesso empresarial, por exemplo não dizer ao trabalhador que entende ser menos competente do que é de modo a não abalar a sua motivação e conseguir obter um aumento do seu desempenho.

Outro risco, ainda associado às decisões, é que algumas delas têm de ser tomadas tendo por base informações incompletas e o facto de ter informação privilegiada coloca-o muitas vezes em situações de isolamento na tomada de decisão e, para responder a essas situações eticamente questionáveis, terá de conciliar muito bem os seus valores pessoais com os requisitos empresariais que estão em jogo.

Poderão existir conflitos entre a responsabilidade que o executivo tem de assumir face aos seus subordinados o que coloca alguma pressão nas relações que se querem de lealdade entre as duas partes. O profissional deverá ser um líder, já que para Morris (1989, *cit in Rego et al, 2006:38*) “o executivo deve ser um construtor moral que fomenta a vontade de trabalhar, de cooperar e de melhorar”. Assim, a imagem transmitida deverá ser proporcional à responsabilidade desse profissional sem que este se torne numa vítima dessa imagem através de incongruências e mentiras.

O receio de exprimir-se face à sua posição na organização poderá impedir conflitos com os seus diversos interlocutores mas também poderá gerar efeitos perversos. Ao estar consciente dos efeitos de determinadas decisões para a empresa, no seu desenvolvimento económico, o profissional de Recursos Humanos poderá ser levado a tomar decisões correctas na perspectiva empresarial mas eticamente questionáveis do ponto de vista moral. Ainda neste âmbito, não é de descuidar o potencial efeito do ambiente competitivo que poderá levar a um “esquecimento” de algumas regras éticas (Morris, 1989, *cit in Rego et al, 2006*).

A estes factores podemos ainda acrescentar alguns aspectos do carácter individual de cada um, como por exemplo a avareza ou o narcisismo ou, em contrapartida, uma apetência para valores como a justiça, a honestidade e o respeito pela dignidade dos indivíduos.

Sintetizando os dilemas apresentados por Gramberg e Menzies (2006) podemos assinalar que os profissionais de Recursos Humanos enfrentam dilemas éticos quando tratam de situações tais como: o recrutamento, a contratação, a formação, a remuneração, a promoção, a distribuição de tarefas, a classificação do trabalho, o aconselhamento, a reabilitação, o abuso de monitorização, a disciplina, os benefícios/regalias, situações de despedimento, reformas, saúde e segurança, assédio e discriminação moral e sexual, favoritismo, inconsistência dos pagamentos, brechas de confidencialidade.

No estudo realizado pela KPMG, Business Ethics Survey de 1999 (Carey, 1999), verificou-se que são três os principais factores que influenciam o comportamento ético destes profissionais, a saber: a liderança dos executivos/administradores, o compromisso pessoal do profissional para com a sua função e responsabilidade dentro da organização e a cultura organizacional, que como vimos anteriormente, tem uma enorme influência para a difusão de comportamentos éticos em toda a organização.

Wiley (1998, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006) refere que as situações onde os gestores de Recursos Humanos têm condutas menos éticas são as relacionadas com o recrutamento, disciplina/conflitos, saúde e segurança, remunerações, reporte de situações de má conduta de outros trabalhadores e relações laborais.

Em relação à última situação mencionada, relações laborais, Gramberg e Teicher (2005) argumentam que os gestores de Recursos Humanos perante essas situações não conseguem tomar decisões éticas pois isso contraria a natureza da gestão de Recursos Humanos. Carey (1999) faz a mesma análise, pois defende dois pontos fundamentais a partir dos quais devemos analisar a função Recursos Humanos: primeiro esta desenvolveu-se a partir de pressupostos tais como o indivíduo, a organização e a sociedade, paradigmas que tornam aquela função embaixadora da resolução dos problemas de gestão do dia-a-dia, segundo pelo facto das práticas de Recursos Humanos serem conduzidas por valores diversos tais como a eficiência, a competitividade, o cuidado e a justiça, sendo estes valores indissociáveis da função, o que explica o dilema entre as lealdades pessoais e a lealdade para com a organização. Carey sugere que para a resolução deste dilema os profissionais deverão identificar quais as partes da equação e quais os seus interesses no sentido de que sejam desenvolvidas competências de gestão que sirvam de factor de equilíbrio face à diversidade de pontos de conflito dentro da organização.

Tendo por referência Greenwood (2002) que enfatiza o gestor de Recursos Humanos como sendo o gestor de um recurso⁹, Gramberg e Menzies (2006) argumentam que, de acordo com aquela lógica, se os gestores estão a “gerir” recursos têm de o fazer apenas e unicamente para benefício da organização o que vai contra qualquer possibilidade de mediar ou decidir sobre um

⁹ Tal como mobilía, uso dos recursos para benefício da organização, onde os recursos são as pessoas, os trabalhadores.

conflito laboral que implique uma decisão ética (de acordo com os pressupostos considerados mais “justos” do ponto de vista ético)¹⁰.

A literatura diz-nos que são vários os conflitos inerentes ao gestor de Recursos Humanos que podem influenciar a tomada de decisão. Gramberg e Menzies (2006) referem a natureza do papel do profissional de Recursos Humanos; a pressão dos superiores hierárquicos; a influência da cultura corporativa; os interesses individuais e o “altruísmo individual”, como sendo alguns desses pontos de conflito.

O primeiro conflito é a própria natureza do papel do gestor de Recursos Humanos na organização, como já vimos na análise de Carey (1999). O gestor de Recursos Humanos assume, ao longo das suas actividades, diferentes papéis, os quais nos propomos resumir a partir dos trabalhos de David Ulrich (1998), autor citado também pelos autores referidos anteriormente. Assim, os diferentes tipos de papéis apresentados por Ulrich são: parceiro estratégico de negócio, campeão dos trabalhadores, agente de mudança e especialista administrativo.

Para se tornar um parceiro estratégico o gestor tem de ter “força moral e disciplina” (Ulrich, 1998:56) de modo a conseguir ganhar cinco desafios: evitar planos estratégicos irrealistas e demasiado ambiciosos; criar um *Balanced Scorecard*, este é uma ferramenta cujo enfoque é ajudar o gestor na sua tarefa de servir múltiplos *stakeholders* e funciona como um medidor do desempenho e avaliação do desempenho executivo; alinhar o planeamento dos Recursos Humanos com os objectivos e planos traçados para o negócio; estar atento a soluções fáceis que são armadilhas para a efectiva resolução dos problemas; e, por fim, desenvolver capacidades e competências na organização de modo a conseguir cumprir com a estratégia da organização e desenvolver para o presente e para o futuro as competências da organização.

Outro dos papéis que Ulrich enuncia é ser um campeão dos trabalhadores, ser capaz de motivar os trabalhadores no sentido de investirem na organização, ou seja, excederem-se nas suas funções, pois de acordo com o autor a relação empresa-trabalhador alterou-se para uma relação transaccional – “eles dão o seu tempo mas não contribuem com o total dos seus esforços” (Ulrich, 1998:125). Ser o campeão dos trabalhadores é uma tarefa extremamente complexa pois o gestor de Recursos Humanos encontra-se no papel de equilibrar o que é exigido do lado do empregador e o que é exigido pelos trabalhadores. Ulrich (1998:148) diz mesmo que “para se tornarem campeões dos trabalhadores, os profissionais de Recursos Humanos devem demonstrar aos trabalhadores a segurança e confiança dos ministros/padres, a sensibilidade dos psicólogos, a criatividade dos artistas e a disciplina dos pilotos”, ter credibilidade é fundamental ainda de acordo com aquele autor.

Ser um agente de mudança é outro papel que o gestor de Recursos Humanos pode assumir no exercício das suas funções. Neste papel o enfoque está na capacidade do gestor antecipar-se e adaptar-se à mudança de modo a não ser surpreendido e estar constantemente a lutar para

¹⁰ Já nos anos 50, Kant (*cit in Jack et al, 2012*) reflectia sobre a preocupação de que ao colocarmos um preço em alguém, ou colocarmos o preço sobre o trabalho de uma pessoa significaria concebê-los como “coisas”, úteis apenas como meio de attingimento de algo e não como o objectivo em si próprias.

controlar as mudanças ocorridas. Para Steve Kerr da General Motores (Ulrich, 1998) essa é a diferença entre o vencedor e o perdedor. Como o fazer? Com planeamento (utilizando a teoria), desenvolvimento das competências e capacidades (designadas ferramentas da mudança), de modo a existir uma antecipação à mudança até mesmo ao nível dos valores organizacionais – “os profissionais de Recursos Humanos e gestores de linha podem começar a ver a mudança como um amigo e não um inimigo, como uma oportunidade e não um perigo, como uma vantagem competitiva e não um obstáculo, como uma fonte de valor e não uma barreira” (Ulrich, 1998:188).

Por fim, o gestor de Recursos Humanos poderá ser gestor de Recursos Humanos para si próprio, o que implica ser um especialista administrativo. Ao criar processos administrativos eficientes (melhor, mais rápido, mais barato) irá sobrar-lhe recursos para criar valor para os Recursos Humanos na organização. Para isso terá de criar um objectivo estratégico para a função Recursos Humanos e direccionar a organização para esse propósito e ainda tornar, como nos diz Ulrich, a estratégia de negócio numa prioridade para os Recursos Humanos.

De facto, os gestores de Recursos Humanos vêem-se numa encruzilhada entre aquilo que são os objectivos da organização e as exigências dos trabalhadores, dois pontos que muitas vezes não são inteiramente compatíveis e geri-los pode tornar-se uma tarefa complicada e levantar questões éticas para o gestor. Foote (2001, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006), no que concerne a esse aspecto, refere que apesar da vontade dos gestores em tomarem decisões eticamente justas isso não é uma prioridade quando no outro lado da balança está a posição da empresa e o seu sucesso.

Outro lado da encruzilhada são os diferentes tipos de lealdade perante os diferentes *stakeholders* que a função de gestor de Recursos Humanos implica. De acordo com a SHRM¹¹, a ordem correcta de priorização das lealdades seria primeiro o público, depois a profissão, o cliente/empregador e, por fim, o profissional enquanto individuo (Carey, 1999). No entanto, apesar da maior parte dos códigos de ética estudados por aqueles autores indicar esta ordem de lealdades, Gramberg e Menzies (2006) indicam outra ordem: primeiro o próprio, seguida pelo empregador/a empresa, a profissão e finalmente o público, sendo esta uma ordem mais egocêntrica e menos focado no bem para todos ou para o público.

A pressão dos superiores hierárquicos é outro conflito enunciado por Gramberg e Menzies (2006). Partindo do argumento de que os gestores seniores da organização deverão ser os defensores da ética dentro da organização de modo a que esse sentido ético seja desenvolvido e difundido por todos os trabalhadores (Soutar *et al*, 1996, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006), aos profissionais de Recursos Humanos é exigida uma postura ética no desenvolver das práticas e na execução das políticas organizacionais. Por isso, podemos concluir que a partir deste pressuposto o exemplo tem um papel fundamental. Não obstante, os gestores de Recursos Humanos encontram-se no meio da barricada entre os direitos individuais dos trabalhadores e os interesses

¹¹ Society of Human Resource Management

da empresa, o que dificulta muitas vezes certas actividades e práticas (Weiss, 1994, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006).

O clima ético organizacional e a cultura organizacional podem também influenciar a percepção que os gestores têm de ética nas suas decisões e comportamentos (Soutar *et al*, 1996, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006), agindo de acordo com aquilo que vêem ao seu redor de modo a, por exemplo, protegerem-se. Vários autores sugerem que situações de cinismo, hipocrisia e, em geral, a mensagem transmitida pela organização na tomada de decisões críticas, leva a um espalhar de comportamentos da mesma índole por toda a organização.

Por fim, outro conflito apresentado tem por base a predominância ou não predominância dos interesses individuais. Num estudo realizado pela SHRM/ERC de 2003¹² concluiu-se que 73% dos gestores de Recursos Humanos iriam reportar situações de má conduta ética nas suas organizações mas essa situação é difícil de controlar e contabilizar. O estudo conclui que as situações que não são reportadas são aquelas em que o gestor considera que não serão tomadas medidas correctivas, ou quando há medo de retaliação e medo de prejudicar a carreira, quando não confiam na protecção da organização e por medo de serem vistos como “não pertencentes à equipa”, tal como referem Gramberg e Menzies (2006). O gestor de Recursos Humanos terá de optar entre a decisão que lhe seja menos angustiante ou aquela que seja tida como eticamente mais correcta. Para os autores citados, os gestores de Recursos Humanos são intrinsecamente éticos logo a decisão será sempre tomada a partir de valores pessoais e internos e do conhecimento da realidade por parte do gestor.

É ainda de sublinhar, do estudo da SHRM/ERC de 2003, que a carreira é aquilo que menos influencia os gestores de Recursos Humanos na sua lealdade para com os padrões éticos da organização, o que contraria os estudos que mostram que os gestores se regem pelos interesses próprios, surgindo aqui o papel do “altruísmo individual”.

Wiley (1998, *cit in* Gramberg e Menzies, 2006:9) toma, na nossa perspectiva, uma posição mais neutra e generalista ao defender que os profissionais de Recursos Humanos se regem por uma normativa altruísta que os encaminha num sentido de honestidade ao serviço do “bem-estar e interesses de todas as partes, deste a gestão, ao trabalhador e por fim à sociedade”.

O modo como o gestor de Recursos Humanos actua perante um dilema ético é também relevante para o nosso estudo. Carey (1999) apresenta no seu estudo os papéis que poderão ser adoptados por aqueles profissionais na resolução de dilemas éticos, destacando-se: monitorização (supervisiona o cumprimento das regras e dos comportamentos eticamente aceites), organização (defende a organização perante agentes externos), interrogação (questionada as dimensões éticas das decisões tomadas pelos diversos gestores), aconselhamento (aconselha os seus pares e restantes membros da organização sobre os standards éticos a adoptar), investigação (investiga situações não éticas e denúncias). O gestor pode ser ainda advogado dos trabalhadores (protegendo os trabalhadores de possíveis represálias por partes dos gestores), poderá ser um

¹² Relatório Business Ethics Survey 2003 - SHRM/Ethics Resource Center

modelo daquilo que são os comportamentos considerados éticos procurando aumentar a sua difusão e por último educador (treina e forma, distribuindo a informação necessária sobre políticas éticas).

São vários os dilemas inerentes à função de gestor de Recursos Humanos e às suas práticas, compreendendo-se que a perspectiva de cada individuo tenha uma grande influência sobre a forma de entender esses dilemas. Para os resolver os profissionais de Recursos Humanos utilizam muitas vezes valores morais como justificação de determinadas decisões, quer perante a organização, quer perante a sua consciência. No ponto seguinte iremo-nos debruçar sobre os valores que são mais estimados pelos profissionais no seu dia-a-dia e na tomada de decisões de carácter ético no decorrer das suas actividades.

1.3.3 – Que valores norteiam as acções/decisões dos profissionais?

Para Andrade *et al* (2006:31) “valores são princípios de conduta como protecção, honestidade, responsabilidade, manutenção de promessas, busca de excelência, lealdade, justiça, integridade, respeito pelos outros e cidadania responsável”. A estes valores poderemos acrescentar a transparência, a liberdade de expressão, a defesa da honra, a verdade e a igualdade. Tendo presentes estes valores importa analisar de que forma são vistos pelas organizações e pelos profissionais.

Mercier (2003:61) apresenta na sua obra uma tipologia sobre a forma como a política ética empresarial está formalizada. Ao elaborar uma tipologia de valores, que designa de “reflexão axiológica”, verifica que os principais valores abordados pelos documentos éticos são a integridade, a honestidade, a equidade, o profissionalismo, o respeito, a exemplaridade, a lealdade, a solidariedade e ainda a noção de responsabilidade, surgindo estes valores “como um ideal a atingir, como qualquer coisa a defender”.

Anteriormente a este estudo, Wiley (2000) ao analisar cinco códigos de ética de empresas diferentes verificou que aqueles evocam cinco princípios que são a integridade, a legalidade, a eficiência, a lealdade e a confidencialidade.

Pode-se concluir que os valores identificados em ambos os estudos são muito semelhantes, sendo interessante verificar que Mercier (2003) aponta a exemplaridade, a solidariedade e a responsabilidade como princípios ou valores defendidos nos documentos das organizações que estudou.

No entanto, existe uma diferença entre aquilo que é postulado nos códigos de ética das empresas e aquilo que é realmente colocado em prática no dia-a-dia pelos profissionais de Recursos Humanos. Wiley (2000) verifica no seu estudo que apesar de a literatura sugerir um diversificado número de factores que vão influenciar a decisão dos gestores de Recursos Humanos, quando confrontados com dilemas éticos os factores que os gestores identificam como aqueles que mais os ajudam na resolução de problemas éticos são a política empresarial e o clima organizacional, ou seja, factores associados ao negócio e à organização.

Uma das hipóteses possíveis para justificar uma determinada decisão poderia estar associada à capacidade de empatia, uma qualidade moral considerada de grande valor - ter em consideração a complexidade das circunstâncias da vida do outro, expressar preocupação e compaixão, estabelecendo empatia que nos vai permitir obter do outro confiança. De acordo com Rest (1994, *cit in* Rego *et al*, 2006) a capacidade de empatia é uma qualidade fundamental numa actividade profissional. Este autor afirma que além do julgamento moral existem outras componentes para a moralidade, devendo-se identifica-las com grande precisão e verificar se todas encaixam.

A análise de Rest permitiu-lhe identificar quatro dimensões fundamentais para analisar o comportamento moral: sensibilidade moral (percepção de que as nossas acções podem ajudar/influenciar os outros); raciocínio moral ou julgamento (julgar criticamente face a valores morais e diferentes formas de agir em conformidade); motivação moral (valorização dos factores morais); carácter moral (traços de personalidade-chave para actuar moralmente – coragem, perseverança, elevada auto-estima).

No inquérito de 2003 da SHRM¹³ os factores que constam como influenciadores do comportamento ético por parte dos gestores de Recursos Humanos são os valores pessoais, as atitudes e comportamentos dos gestores seniores (o papel do exemplo) e a sua percepção sobre as violações praticadas em seu redor. No relatório do inquérito da SHRM de 2007¹⁴ a cultura organizacional surge como sendo também um factor importante em simultâneo com os *standards* e as práticas, para o comportamento ético quer dos trabalhadores em geral quer dos profissionais de Recursos Humanos em particular, criando constrangimentos à acção responsável. Naquele relatório a acção dos gestores de topo é indicada como tendo um impacto muito forte quer positivo quer negativo na cultura ética da organização, admite-se que o comportamento dos trabalhadores em geral é influenciado pelo que vêm os seus superiores fazer.

¹³ Relatório - Business Ethics Survey 2003 - SHRM/Ethics Resource Center

¹⁴ Relatório - Business Ethics Survey 2007 - SHRM/Ethics Resource Center

Capítulo 2 – Objectivos e metodologia do estudo

Este estudo tem como objectivo geral identificar quais os dilemas éticos que os profissionais de Recursos Humanos enfrentam no decorrer das suas actividades e de que forma aqueles dilemas são entendidos e resolvidos.

Como objectivos específicos foram definidos os seguintes:

- Caracterizar os percursos profissionais dos profissionais de Recursos Humanos;
- Discutir as características e o papel dos códigos de ética e deontológicos na vida organizacional;
- Identificar os instrumentos de disseminação dos comportamentos éticos;
- Identificar os principais tipos de conflitos com que os profissionais de Recursos Humanos se deparam;
- Discutir o papel da função Recursos Humanos e dos seus profissionais;
- Identificar os principais dilemas éticos com que se confrontam os profissionais de Recursos Humanos;
- Discutir o modo como os profissionais de Recursos Humanos gerem os dilemas éticos com que se confrontam.

No intuito de atingir os objectivos definidos, o estudo debruça-se sobre o conceito de ética e suas formas de interpretação, procurando identificar que situações poderão ser consideradas dilemas/problemas éticos e para isso terão igualmente de ser identificados os princípios que norteiam a conduta ética dos profissionais de Recursos Humanos na tomada de decisão, face a esses dilemas. Tendo em vista esses objectivos foi definido o método e a metodologia a utilizar e o público-alvo deste estudo.

De acordo com Gil (1989:27), o método define-se como “o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adoptados para atingir esse conhecimento”. Os métodos são diversificados, sendo que não se utilizam os mesmos métodos para estudar matemática e para estudar sociologia, por exemplo. Será o objecto e as premissas em estudo que irão determinar o tipo de método utilizado numa dada investigação.

Este autor divide os métodos em gerais e específicos, sendo os primeiros métodos de raciocínio e os segundos métodos de base técnica – os procedimentos técnicos. É nestes últimos que encontramos a entrevista como um meio técnico da investigação científica e no contexto desta exposição, um meio técnico da investigação social, isto se entendermos a recolha de dados como um método científico (Gil, 1989).

Esta investigação, tendo em conta o objectivo a que se propõe e a metodologia a ser utilizada, é uma investigação qualitativa centrada naquilo que orienta o comportamento dos

actores envolvidos no contexto profissional onde estão inseridos enquanto profissionais de Recursos Humanos.

Para Deslauries (1997, *cit in* Guerra, 2006:11), os “métodos qualitativos [...] no melhor dos casos designa uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente”, em que importa mais o significado do que a frequência dos fenómenos. Touraine (1984, *cit in* Guerra, 2006) também evoca o valor do sentido dos fenómenos sociais, baseando-se na “análise da estratégia dos actores” de modo a correlacionar fenómenos e relações sociais, muitas vezes contraditórias. Para os autores que desenvolveram este tipo de metodologia (Weber, Touraine, Deslauries entre outros) importa, de modo a compreender os fenómenos, analisar a sua lógica social mediante a análise das “racionalidades dos sujeitos” (Guerra, 2006:15).

Em relação aos sujeitos da investigação, foram entrevistados seis responsáveis de Recursos Humanos, de empresas do distrito de Setúbal, de modo a compreender qual o seu entendimento face aos dilemas que enfrentam no exercício das suas funções e perante os diferentes *stakeholders*, que experiências vivenciaram e que valores evocam na justificação de determinadas decisões que colocam em análise valores éticos.

Esta investigação teve como fase inicial a revisão da bibliografia sobre os conceitos-chave em questão: Ética, Ética empresarial, Códigos de Ética, Dilemas Éticos e Valores Éticos e Ética em Recursos Humanos.

Para a definição da entrevista mais adequada aos objectivos da investigação em curso procurou-se reflectir sobre o grupo alvo do estudo, em particular os entrevistados, como estruturar a entrevista, que tipos de entrevista temos à disposição, quem são os sujeitos da investigação e que tipo de perguntas e formas pré-definidas de entrevista: não-estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas, podendo estas ser ainda tipificadas segundo o grau de profundidade/abertura, as quais incentivam as posições individuais e permitem questões para clarificação do tema tratado.

De acordo com o procedimento de investigação social de Quivy e Campenhoudt (2008:69) as entrevistas são necessárias numa investigação na fase de exploração – 2ª etapa do procedimento. A primeira etapa do procedimento científico de investigação definido por aqueles autores é a pergunta de partida, segue-se a etapa de exploração (leituras e entrevistas exploratórias), a definição de problemática é a 3ª etapa deste procedimento, segue-se a 4ª etapa de construção do modelo de análise, a 5ª etapa é a observação, a 6ª etapa é a de análise das informações recolhidas e finalmente a 7ª etapa são as conclusões.

Existem diversas tipologias de entrevista. Íñigo e Mazo (2003) dividem as entrevistas pelo tipo de entrevistado: quando são os sujeitos em estudo temos as entrevistas estruturadas, as entrevistas não estruturadas abertas e as entrevistas não estruturadas de grupo; quando os canais de informação são os especialistas da área em investigação temos as entrevistas programadas. De acordo com aqueles autores as técnicas estruturadas, nas quais se incluem as entrevistas estruturadas e as programadas, têm como vantagem a facilidade de resposta e geralmente facilitam a standardização das respostas dos indivíduos inquiridos, facilitando consequentemente

a sua análise. A sua principal desvantagem é o efeito de desejabilidade social que advém dos inquiridos responderem conforme considerem oportuno responder e não conforme a realidade (sentimentos, atitudes e acções). Nestas apresenta-se ao inquirido um conjunto de perguntas e situações previamente definidas, permitindo o esclarecimento de dúvidas que ocorram durante a entrevista, visto serem realizadas pessoalmente (ou telefonicamente).

Em relação às técnicas não estruturadas, Íñigo e Mazo (2003) indicam a entrevista aberta e a entrevista de grupo como algumas das técnicas utilizadas na investigação. A primeira é a técnica não estruturada mais utilizada no estudo das organizações, dado que o objectivo principal daquela é obter descrições da óptica do inquirido sobre os fenómenos e o seu significado. Estas entrevistas, ao contrário das entrevistas estruturadas, permitem ao entrevistador alterar a ordem das perguntas conforme o decorrer da entrevista, não existindo muita planificação mas sim flexibilidade. A entrevista de grupo é similar às entrevistas abertas visando, em contrapartida, a recolha de dados sobre um grupo ao invés de ser apenas referente a um indivíduo.

Existem, ainda, outras designações para os tipos de entrevista. Para Ghiglione e Matalon (1993), temos a “entrevista não-directiva”, de carácter mais flexível, a entrevista “semi-directiva” ou semi-estruturada, designação utilizada por vários autores, de entre estes Flick (2005) e a entrevista directiva ou estandardizada designada de entrevista estruturada.

Falta nesta exposição apresentar algumas características das entrevistas semi-estruturadas, fazendo distinção entre estas e as não estruturadas. Nas entrevistas semi-estruturadas ou semi-directivas, a ordem das questões não está previamente determinada, sendo que a abordagem dos temas é livre (Ghiglione e Matalon, 1993).

A ambiguidade nas entrevistas semi-estruturadas não é tão elevada como nas entrevistas não estruturadas, pois as temáticas e os quadros de referência a utilizar são apresentados ao inquirido, criando balizas e uma semi-estrutura para a obtenção de respostas. No meu entendimento estas vão ao encontro das entrevistas não estruturadas apresentadas por Íñigo e Mazo (2003), sendo que estes não fazem qualquer distinção entre entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas. Não obstante, Ghiglione e Matalon (19993) fazem-no apontando que nas entrevistas não estruturadas apenas é colocado o tema introdutório da conversa/entrevista, dando liberdade ao indivíduo de o interpretar segundo os seus quadros de referência.

Aqueles autores relacionam os problemas a investigar e o tipo de entrevistas, podendo estas ter o objectivo de diagnóstico (por exemplo de selecção) ou de estudo (visando a generalização das conclusões). O segundo tipo apresenta um conjunto de dimensões, cada uma com características específicas que, segundo aqueles autores, são: o “controlo” de uma questão específica (o objectivo é validar valores obtidos – entrevistas pós-experimentais, aqui a entrevista não é o método principal); a “verificação” de um domínio de investigação (de conhecimento do entrevistador); o “aprofundamento” de uma temática (cujos tópicos não se consideram explorados o suficiente); e a “exploração” de um domínio completamente desconhecido.

De acordo com as considerações daqueles autores, face às características de cada um dos tipos de entrevista já referidas, as entrevistas directivas ou estruturadas serão adequadas a um

tipo de investigação de controlo ou de verificação, pois permitem respostas directas às questões formuladas no sentido de validar informação ou de obtenção de informação específica para determinado fenómeno; as entrevistas semi-directivas ou semi-estruturadas, serão as mais adequadas para investigações de verificação ou de aprofundamento, pois permitem uma maior abertura das respostas e desse modo ajudam a explorar as variáveis que o investigador considera relevantes para o estudo guiando o inquirido nesse sentido; e as entrevistas não directivas ou não estruturadas serão potencialmente mais frutíferas em investigações de âmbito de aprofundamento e de exploração, dado que possibilitam bastante liberdade ao inquirido na exploração de todas as variáveis que pessoalmente considere relevante para a temática.

Dentro das entrevistas semi-estruturadas, Flick (2005) explora um pouco mais as dimensões deste tipo de entrevista, desenvolvendo dentro daquelas a entrevista focalizada, a entrevista semi-padronizada, a entrevista centrada no problema, a entrevista de especialistas (anteriormente referida nos estudos de Iñigo e Mazo (2003) no entanto associada a técnicas de recolha de dados) e, por último, a entrevista etnográfica. Todos estes tipos de entrevista têm em comum a premissa de terem um guião de perguntas mais ou menos abertas, procurando-se uma resposta livre e limpa de influências pelo entrevistado.

Considerando o exposto anteriormente, e tendo em vista o objectivo deste projecto de investigação, utilizou-se a técnica da entrevista semi-estruturada como instrumento de recolha de dados junto dos sujeitos da investigação.

Questionar os dilemas éticos dos profissionais de Recursos Humanos implica tentar perceber como é vista a realidade profissional dos indivíduos entrevistados. Perguntas abertas e flexíveis permitiram desenvolver mais cada um dos aspectos do tema, nomeadamente, pontos de vista, valores considerados importantes e qual o seu impacto nas acções daqueles profissionais.

Os objectivos das entrevistas foram através de perguntas abertas averiguar a perspectiva dos entrevistados nas seguintes dimensões: percurso profissional, caracterização da organização (onde actualmente o profissional desempenha funções), códigos de ética, comportamentos éticos, conflitos/ dilemas éticos; o papel do profissional de recursos humanos na organização e valores (ver guião de entrevista – apêndice 1).

Após a recolha dos dados, estes foram tratados recorrendo à técnica de análise de conteúdo. Guerra (2006:61) discute as diferenças entre as análises de conteúdo de carácter hipotético-dedutivo e as análises compreensivas e indutivas, afirmando que as últimas permitem uma maior capacidade de interpretação apesar de serem mais criticadas do que as primeiras “tradicionais” que consistem em “análises de conteúdo que se estruturam a partir de lógicas dedutivas decorrentes dos quadros conceptuais” previamente estabelecidos. Para a autora este tipo de análise não é de grande utilidade quando se tem textos longos para analisar “a não ser que se utilizem programas informáticos” que facilitem que a informação seja considerada por completo nessa análise, para a autora os textos curtos facilitam ao analista contemplar mais facilmente as lógicas que estão contidas nos textos em análise.

A análise de conteúdo é tida como uma técnica e não um método das investigações qualitativas, através da qual se contrapõe o quadro teórico construído pelo investigador e os dados empíricos recolhidos, sendo possível distinguir dentro da análise de conteúdo duas dimensões (Guerra, 2006): a descritiva e a interpretativa.

Para Bardin (2011:40), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” que permite a inferência de conhecimentos a partir das mensagens extraídas.

Aquele autor afirma que “a análise de conteúdo pode ser uma análise dos “significados” (exemplo: análise temática), embora possa ser também uma análise dos “significantes” (análise lexical, análise dos procedimentos) e embora a análise descritiva constitua uma das primeiras fases deste procedimento é de referir que esse tipo de análise não é exclusiva da análise de conteúdo, deve-se em contrapartida sublinhar o seu carácter objectivo e sistemático tão importante para este procedimento (Bardin, 2011:37).

Em síntese, o processo de análise do conteúdo enunciado por aquele autor é constituído por três fases distintas de tratamento dos dados:

- Leitura dos textos; procura de referências-chave; redução de sinónimos; preparação temática (elimina conotações mantendo o sentido do texto, colocação das proposições em frases simples);
- Codificação das proposições já identificadas anteriormente;
- Análise e interpretação – o método hipotético-dedutivo que Guerra refere.

Nesta última fase das entrevistas o que importa é a mensagem que delas se extrai. A mensagem em si poderá ser entendida através do método de inferência (deduzir através da lógica), o que vai permitir ao investigador passar da fase da descrição da perspectiva dos sujeitos para a fase de interpretação da mensagem, interligando as duas através de processos de atribuição de significado às características descritas inicialmente (Bardin, 2011).

Demazière e Dubar (1997, *cit in* Guerra, 2006) desenvolveram uma tipologia de análise de conteúdo de base mais indutiva. Estes autores sugerem três tipos de análise: a análise proposicional do discurso que recorre a proposições-chave utilizadas e o seu valor referencial, a análise das relações por oposição que assenta no processo de codificação do discurso onde são identificados os significantes do discursos e as relações de significação, ocorrendo uma redução do discursos analisado e a análise indutiva, que defende que os dados empíricos são o “ponto de partida e a matéria-prima de qualquer teoria” (Guerra, 2006:66).

Para esta investigação a técnica de análise de conteúdo utilizada tem por base a proposta de análise de entrevistas aprofundadas de Guerra (2006). Esta proposta sugere quatro fases, a saber:

- Transcrição – as entrevistas deverão ser transcritas o mais próximo do que foi dito durante a sua realização, tomando nota de conotações que determinadas expressões possam ter;

- Leitura – Após a sua transcrição as entrevistas deverão ser lidas com a maior atenção, nesta altura deve-se sublinhar e dividir o texto por temas tratados;
- Construção de sinopses das entrevistas – construção de resumos e estruturação da informação-chave que permite uma leitura e uma comparação longitudinal das entrevistas;
- Análise descritiva – análise tipológica, categorial ou temática e análise interpretativa - hipóteses explicativas ou “ideais-tipo”.

Assim, seguindo o método de análise de conteúdo proposto por Guerra, após a transcrição e leitura fizemos uma síntese das unidades de sentido retiradas das entrevistas subdividindo-as e agrupando-as nas seguintes dimensões: o percurso profissional e formação académica dos entrevistados; a caracterização da organização actual onde os entrevistados desempenham funções; os códigos de ética; a responsabilidade social; os comportamentos éticos; os conflitos éticos; o papel da área de Recursos Humanos na organização; o papel dos Recursos Humanos na ética da organização; os dilemas éticos; o papel do profissional de Recursos Humanos na organização e os valores (ver grelha de análise com todas as dimensões e sub-dimensões - apêndice 3). Após esse trabalho de categorização das unidades de sentido nas dimensões previamente definidas, analisámos os dados fazendo uma comparação por dimensão das opiniões dos entrevistados apoiando-nos no enquadramento teórico sempre que necessário, de modo a conseguirmos algumas interpretações explicativas dos dados.

Este estudo baseia-se numa amostra por conveniência em que a escolha dos sujeitos a entrevistar foi intencional tendo como critérios serem profissionais de Recursos Humanos em empresas da área da Grande Lisboa e a sua disponibilidade para serem entrevistados. O principal critério adoptado foi o de serem profissionais de sectores de actividade diferentes de modo a tornar mais rica e diversificada a informação recolhida.

No decorrer das entrevistas e da sua transcrição deparámo-nos com a “saturação empírica” dos dados recolhidos como explica Guerra (2006:42), ou seja, a informação recolhida deixou de ser informação nova, sendo que as observações dos entrevistados eram muito semelhantes e iam acrescentando poucos dados novos ao estudo. Para Pires (1997, *cit in* Guerra, 2006), o conceito de saturação permite-nos verificar o momento em que o investigador deverá cessar a recolha dos dados. Assim, adoptando o critério da saturação da informação, foram entrevistados seis profissionais de Recursos Humanos.

Os sujeitos entrevistados têm idades compreendidas entre os 23 e os 55 anos de idade, revelando também uma grande disparidade no que concerne aos anos de experiência como responsáveis pela área de Recursos Humanos: dois dos entrevistados têm apenas 2 anos de experiência em cargos de responsabilidade (E1 e E5) enquanto outros 2 têm mais experiência em cargos de topo com mais de 20 anos de experiência (E3 e E4). Numa posição intermédia estão os restantes dois entrevistados que têm 17 e 11 anos de experiência respectivamente (E2 e E6), como se pode ver na Tabela 2.

É de salientar o facto da entrevistada 3 estar, à data da entrevista, há pouco tempo na actual empresa o que não lhe permitiu desenvolver alguns pontos em análise, remetendo-nos para a sua experiência anterior, de 14 anos, numa empresa multinacional.

Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados por idade, sexo, experiência profissional e área de formação

ENTREVISTADO	IDADE	SEXO	EXPERIÊNCIA COMO RESP./ COORD. /DIRECTOR DE RH	HABILITAÇÕES	ÁREA DE FORMAÇÃO
E1	23	F	2 Anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos
E2	48	M	17 Anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos e Psicologia
E3	48	F	21 Anos	Licenciatura/ Mestrado	Sociologia/Psicologia do Desenvolvimento Profissional
E4	55	M	22 Anos	Licenciatura	Antropologia e Gestão de Recursos Humanos
E5	32	F	2 Anos	Licenciatura/Pós-graduação	Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Formação
E6	44	M	11 Anos	Licenciatura/Pós-graduação	Gestão de Recursos Humanos/Comportamento Organizacional

Fonte: Entrevistas semi-directivas

As designações utilizadas pelos sujeitos para descreverem a sua função foram as seguintes: Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos (E1), Coordenador da Área de Recursos Humanos (E5) e Director de Recursos Humanos (E2, E3, E4, E6). Em termos da diferença de sexos a nossa amostra apresenta-se equilibrada em que 3 entrevistados são homens e 3 entrevistados são mulheres.

Capítulo 3 – Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo pretendemos apresentar os dados recolhidos através das entrevistas tendo como objectivo analisar os discursos no que respeita às várias dimensões analíticas consideradas tendo em conta as premissas apresentadas na revisão da literatura.

3.1 – Caracterização do percurso profissional dos entrevistados

Os sujeitos entrevistados apresentam todos como nível de formação a Licenciatura e, em alguns casos, a pós-graduação (E5 e E6). Uma das entrevistadas tem um Mestrado, estando no momento a tirar o Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos (E3). As áreas de formação são a Gestão de Recursos Humanos para 5 dos entrevistados e uma entrevistada é licenciada em Sociologia (E3).

Os percursos profissionais de 3 dos entrevistados são semelhantes tendo a experiência inicial sido estágio e depois evolução dentro da empresa dentro do departamento de Recursos Humanos (E1, E4 e E5).

“...Entrei na Empresa como estágio curricular (...) depois passei para a empresa em 2009, em Janeiro de 2009 como técnica de Recursos Humanos. Entretanto a minha chefe (...) teve uma oportunidade internacional e eu fiquei no lugar dela, ou seja, sou coordenadora da área de Recursos Humanos desde 2010, sensivelmente desde 2010, mas já estou na Empresa desde 2006, Setembro de 2006, tive assim um percurso mas foi sempre um percurso que tem sido reconhecido” (E5).

Um dos entrevistados tem um percurso profissional mais longo e diversificado em número de empresas mas sempre na área de gestão de pessoas, tendo há pouco tempo decidido abrir a sua própria empresa de consultoria na área de gestão de Recursos Humanos: “...e entretanto eu decidi enveredar por um caminho mais individual e já estava a ser assediado por empresas para dar assessoria e apoio técnico de maneira que decidi trabalhar por conta própria e fazer os meus próprios projectos de apoio a várias empresas” (E4).

O percurso profissional de dois dos entrevistados passou por um período em consultoria de empresas e só após essa experiência mudaram para organizações onde assumiram posições de responsabilidade em Recursos Humanos (E3 e E6).

“...Eu já passei por algumas organizações, comecei a trabalhar como consultora durante pouco tempo, percebi que de facto gostava muito mais de estar ligada a uma organização do que a muitas organizações, depois entrei para a área de Recursos Humanos assumindo logo funções de responsabilidade ao nível de um departamento...” (E3);

“...Estive 2 anos na consultoria de Recursos Humanos primeiro na Empresa 6D e depois na Empresa 6C as duas das grandes consultoras (...) depois em 2001 fui para a Empresa 6B (...) como director de Recursos Humanos onde estive cerca de 10 anos antes de vir para a Empresa 6A em 2010 como director de Recursos Humanos também.” (E6).

A situação profissional dos entrevistados tem pontos em comum já que todos estão como responsáveis ou directores do departamento de Recursos Humanos nas suas organizações sendo

que dois dos entrevistados estavam em fase de transição à data da entrevista em virtude de terem mudado de emprego recentemente (E3 e E4).

As razões dessa mudança de emprego podem ser ilustradas através das palavras de um dos entrevistados para quem “a empresa não estava a apostar na formação por questões financeiras, não tinha recrutamento porque estava em crise e recessão, era gestão administrativa, processamento salarial, tinha chegado a um ponto de estagnação, de maneira que fizemos um acordo e eu segui o meu caminho” (E4).

Na Tabela 3 apresentamos uma síntese da caracterização do contexto organizacional actual em que cada entrevistado está inserido. Fazendo a ressalva de que os sujeitos em estudo são os profissionais e não as organizações onde aqueles desenvolvem a sua profissão, embora estas tenham sido o ponto de partida nas suas respostas durante a entrevista, constatamos que os sectores de actividade são diversificados, indo desde a Indústria da madeira, à indústria automóvel, passando pelos transportes aéreos e pela energia.

Tabela 3 – Contexto organizacional actual dos entrevistados por sector de actividade, tipo e dimensão de empresa

ENTREVISTADO	SECTOR DE ACTIVIDADE DA EMPRESA ACTUAL	TIPO DE EMPRESA/ORIGEM DO CAPITAL	DIMENSÃO DA EMPRESA
E1	Indústria da madeira	Nacional – capital privado	95 trabalhadores
E2	Indústria automóvel	Multinacional – capital privado	250 trabalhadores
E3	Transportes aéreos	Nacional – capital privado	2500 trabalhadores
E4	Distribuição de produtos de decoração e jardim	Nacional – Capital Privado	700 Trabalhadores
E5	Indústria automóvel	Multinacional – capital privado	170 trabalhadores
E6	Energia	Multinacional – Capital Privado	300 Trabalhadores

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Em relação à origem do capital, três dos entrevistados (E2, E5 e E6) trabalham actualmente em empresas de capital estrangeiro. São empresas multinacionais cujo país de origem não será mencionado por motivos de sigilo, pertencentes ao sector automóvel e da energia. Os restantes 3 entrevistados, trabalham em empresas de capital português (E1, E3 e E4).

A dimensão das empresas é também bastante diversificada, já que a empresa mais pequena tem actualmente 95 trabalhadores e a maior tem 2500 trabalhadores espalhados por todo o país. Na nossa amostra as empresas na sua maioria têm um grande número de trabalhadores, mas nas empresas de dois dos entrevistados os trabalhadores não estão

localizados apenas numa só unidade empresarial da organização (E4 e E6, 700 e 300 trabalhadores respectivamente).

3.2 – Códigos de Ética – Formalização e Influência

Os códigos de ética são vistos pelas empresas, no geral, como instrumentos de disseminação da ética e da conduta, das regras de bem agir e bem decidir por parte dos trabalhadores de uma dada organização. Como verificámos na revisão da literatura, cada vez mais empresas têm os seus códigos de ética formalizados.

Podemos verificar pela Tabela 4 que, na nossa amostra, 4 dos entrevistados estão actualmente em organizações com códigos de ética formalizados e 2 estão em organizações onde o código de ética não existe. As organizações onde está formalizado o código de ética são, à excepção do caso de uma entrevistada (E3), multinacionais.

Note-se, no entanto, que numa das organizações o código de ética utilizado é o da casa-mãe: “Tem um código de ética do grupo, da casa mãe (...) há um código de ética, digamos que poderia ter sido feita uma adaptação à 5A e assim como às outras 5A no mundo fora, mas não, nós utilizamos o código de ética do grupo” (E5).

Tabela 4 – Existência de código de ética na organização

ENTREVISTADO	TIPO DE EMPRESA/ ORIGEM DO CAPITAL	EXISTÊNCIA DE CÓDIGO DE ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO
E1	Nacional – Capital Privado	Não
E2	Multinacional – Capital Privado	Sim
E3	Nacional – Capital Privado	Sim
E4	Nacional – Capital Privado	Não
E5	Multinacional – Capital Privado	Sim
E6	Multinacional – Capital Privado	Sim

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Nas empresas nacionais (E1 e E4) os códigos de ética não estão formalizados. Numa das empresas nem é visto como uma prioridade sendo que a realidade onde se insere a empresa em questão tem apenas alguns procedimentos que são implementados à medida das necessidades. A dimensão da empresa talvez seja o motivo para essa não formalização, é de facto a empresa mais pequena de entre as empresas dos entrevistados. Outro factor que pode explicar essa não formalização é o contexto económico-financeiro pelo qual passa a empresa que nunca permitiu que tal acontecesse existindo outras prioridades (E1):

“...Nunca pensei nisso porque existem outras prioridades, nós não temos um regulamento interno por exemplo em que se define o que deve ser feito ou o que não deve ser feito ou quais são os deveres e as obrigações dos trabalhadores e os seus direitos. (...) Existem pequenos procedimentos que são feitos, como respeitar uma regra de higiene e segurança, por exemplo, alguma acção informativa por exemplo de direito de trabalho, sobre faltas ou férias mas nada, não é um documento que seja comunicado aos trabalhadores.”

O entrevistado 4, por seu lado, nunca trabalhou numa organização com código de ética formalizado e, talvez por esse motivo, demonstra algum sentimento de desconfiança sobre a eficácia dos códigos, questionando a sua aplicabilidade e comparando-os à missão e à visão da empresa. Recorre mesmo a uma experiência do seu passado profissional onde apesar dos valores não estarem escritos considera que eram bastante importantes e eram transmitidos pela forma como eram tratados os trabalhadores.

“...Nas empresas por onde passei, nunca existiu escrito um código de ética, conheço um ou dois, de alguns grupos multinacionais” (E4);

“...Os códigos de ética eram o respeito, a justiça, tentar que houvesse equidade, pagava-se mal mas havia equidade, pagava-se mal porque eram as regras do mercado (...) apesar de serem patrões e terem um poder económico maior, eles seguiam princípios de equidade, de justiça e de comunicação e isso para mim é muito importante” (E4);

“...Tem de passar do papel à prática, eu não discordo dos códigos de ética eu defendo é que eles devem passar do papel à prática e isso tem a ver com cultura organizacional...” (E4).

O papel da cultura organizacional surge no discurso do entrevistado 4 quando questionado sobre que instrumentos a organização poderá utilizar para difundir comportamentos e valores éticos pelos trabalhadores. Assim, a cultura organizacional surge como um factor importante para promover a eficácia dos códigos de ética, mas o contrário também pode verificar-se, ou seja, o código de ética pode ser um instrumento difusor da cultura organizacional dentro de uma organização como refere Moreira (1999) pelo facto de normalmente nesses documentos constarem os valores e estarem definidos os modos de agir que devem ser respeitados por todos os trabalhadores dessa organização, influenciando assim os seus comportamentos.

De facto, se entendermos a perspectiva da entrevistada 5, podemos verificar que o contrário acontece, a ética vem das pessoas para a organização, vem do ambiente e cultura organizacional. Na organização em que aquela entrevistada trabalha os códigos não estão muito formalizados nem difundidos mas não se deixa de considerar que a formalização é importante ao nível do comprometimento de cada um mas “a ética no fundo é gerida por cada área e no fundo é inculcida em cada trabalhador que tem aquele conjunto de responsabilidades que reporta àquela pessoa que há um mecanismo de comunicação que tem de ser respeitado, que há uma hierarquia que tem de ser respeitada, por isso esse controlo da ética e de conflitos e por aí fora, é um pouco em 1ª instância coordenado ou gerido pelas chefias...” (E5).

A formalização dos códigos de ética pode seguir vários passos. Os entrevistados que estão inseridos em empresas com código de ética mencionam, na sua maioria, um processo inicial de adaptação do código de ética da casa-mãe ou do grupo ao qual a empresa pertence, a sua

tradução e adaptação à realidade nacional e sua comunicação aos trabalhadores. Esta comunicação aos trabalhadores apenas é mencionada pelos entrevistados que estão ou passaram por empresas multinacionais, onde os trabalhadores tomam conhecimento e assinam um documento que formaliza o processo (E2, E3 e E6). Numa das empresas realizam-se sessões anuais de formação com todos os trabalhadores e existe ainda um departamento completamente dedicado a esta área (E6). Nestas empresas existe também uma linha externa para onde deverão ser denunciadas as situações que indiquem comportamentos que infrinjam o código de ética em vigor (ver apêndice 2 - Tabela A – Formalização dos Códigos de Ética).

Um dos factores que poderá justificar a fraca apropriação dos valores e regras éticas que os códigos enunciam é o desconhecimento dos gestores sobre a modo como aqueles tomam forma além das questões práticas do dia-a-dia. Por exemplo, a entrevistada 5 está numa empresa multinacional onde o código de ética que existe é o da casa-mãe, que não está difundido pelos trabalhadores, é algo que só é consultado quando existe alguma situação mais complexa e, de acordo com a entrevistada, existem alguns elementos desse código no manual de acolhimento, elementos, esses, apenas ligados às regras internas: “no manual de acolhimento, em termos de código de ética tenho o consumo de álcool, o consumo de bebidas alcoólicas nas instalações, o consumo de drogas, não em recorde assim de mais... mas são todos assim muito práticos” (E5).

A menção a questões éticas na fase de acolhimento e integração quer sejam transmitidas através do manual, quer seja oralmente, é uma prática que os entrevistados mencionam, notando-se uma grande preocupação com as regras de segurança e normas internas em detrimento de questões de conduta ética. A entrevistada 1, que não tem código formalizado na organização revela a mesma preocupação: “Existem pequenos procedimentos que são feitos, como respeitar uma regra de higiene e segurança, por exemplo, alguma acção informativa por exemplo de direito de trabalho, sobre faltas ou férias (...) quando faço o acolhimento mostro o manual de acolhimento, engloba a missão, os valores e os objectivos da empresa, os principais...mas é uma coisa muito genérica. Falar de regras internas, é uma coisa muito transversal”.

Existe um traço comum entre os vários discursos que corroboram a perspectiva de que os códigos de ética são, por norma, orientados para a protecção da empresa e não dos trabalhadores. Verifica-se que aqueles são entendidos, essencialmente, como um instrumento ao serviço da empresa, têm como objectivo a sobrevivência da organização, para que a sua imagem externa seja positiva e para que “as coisas fluam da melhor maneira possível” (E1), ou seja, sem problemas ou situações que ponham em causa o negócio¹⁵.

Poderíamos argumentar que sem organizações não existem postos de trabalho, sem lucro a organização não tem propósito e nesta perspectiva tudo o que seja bom para o negócio será à partida bom para os trabalhadores (Friedman, 1970 *cit in* Greenwood, 2002)¹⁶. Por outro lado,

¹⁵ Esta perspectiva vai ao encontro daquilo que Fernandez (1994, *cit in* Nunes, 2004) defende. Os códigos de ética acabam por ser um instrumento unilateral criado tendo por base os interesses da organização.

¹⁶ Bowie (1998, *cit in* Greenwood, 2002) argumenta que na perspectiva Kantiana providenciar trabalho significativo que proporcione o desenvolvimento moral dos trabalhadores, interfira com a sua noção de felicidade e forneça um salário suficiente para o seu bem-estar físico é uma das obrigações morais da empresa.

numa perspectiva do factor humano defendida por Kovács (2006) podemos argumentar que para existir um retorno do investimento é necessário gerar resultados e estes são obtidos através do trabalho das pessoas. Aqui está em causa a promoção das competências e a participação na organização por parte de todos os trabalhadores que fazem parte da organização¹⁷.

Podemos encontrar esta última perspectiva no discurso de um dos entrevistados: "...Cada empresa tem um negócio específico ou está num ramo de actividade específico e por vezes esse tipo de actividade pode colocar determinados desafios em termos de ética diferentes mas [...] o princípio é o mesmo, são empresas que se pretendem éticas que comunicam essa sua pretensão [através de códigos de ética] e que exigem das suas pessoas adesão a esses valores" (E6).

A influência que os entrevistados consideram que os códigos de ética têm no comportamento dos trabalhadores e na organização é, regra geral, uma influência positiva e com ganhos para a organização. No entanto, como vimos anteriormente, o entrevistado 4 tem algumas dúvidas em relação à sua eficácia afirmando que:

"Os códigos de ética (...) fazem-se dentro das teoria (...) às vezes porque se esta a tratar de um processo de qualidade ou por que se está a tratar de algo que implica ter esses princípios de ética escritos e apregoados para os *stakeholders* e até para o exterior para dar uma imagem de que a empresa está organizada e segue determinados princípios na prática eles se executem e há empresas que não têm códigos de ética escritos, desenhados, aprovados e executam-nos com muito mais eficiência e muito mais rigor com muito mais justiça do que outras que os têm pré-definidos e formalizados e essa é a experiência que eu tenho. Porque depende muito da formação e cultura que a empresa e os seus gestores, a sua gestão de topo...".

Podemos verificar que existe a consciência dos motivos que, em regra, estão por detrás da implementação de um código de ética, sendo estes o processo de certificação de qualidade e a preocupação com a melhoria da imagem da empresa para o exterior. O entrevistado 6, que está numa empresa onde o código de ética está formalizado, acrescenta que aquele é um instrumento que "...antes de mais reforça o compromisso da organização em ter sempre uma postura ética nos negócios que faz e que essa, e que essa postura, esse compromisso acaba por se efectivar, materializar através do comportamento dos seus empregados a empresa somos nós...". Outro aspecto favorável é referido pela entrevistada 1, que vê na implementação de um código de ética a promoção da confiança quando afirma que "...acho que as pessoas confiam num código de ética, acho que acaba uma ferramenta que garante, não vou dizer que seja 100% garantido, mas garante à empresa que as coisas fluam da melhor maneira possível" e na opinião do entrevistado 2 é algo que ajuda na imagem da organização [...] Não é por ser diferentes, mas efectivamente mantermos algum estatuto moral..." (E2)¹⁸.

Por outro lado, também temos opiniões menos favoráveis do código de ética, ou porque é algo distante da organização, apenas utilizado quando existe alguma situação questionável, ou

¹⁷ Nesta visão, os objectivos económicos e sociais estão estreitamente ligados, na medida em que se considera haver um incremento nos resultados económicos e, simultaneamente, uma melhoria na qualidade de vida das pessoas no local de trabalho.

¹⁸ Pretende-se com os códigos de ética criar "capital de confiança, pois é uma ferramenta cada vez mais útil na resolução de conflitos..." como nos diz Moreira (1999:69).

porque a sua existência não significa necessariamente organizações mais éticas (E4)¹⁹, ou porque é necessário existir coerência nos comportamentos das chefias para que a sua implementação tenha sucesso (E3).

“...Agora eu acho que é importante é de facto haver a consistência do ponto de vista da ética. É fundamental, se isso estiver assegurado eu acho que é muito fácil implementarmos códigos de ética de uma forma profunda, sentida pelos trabalhadores e completamente validada.” (E3).

De facto, podemos verificar que, tal como refere Moreira (1999:69), a diferença estará sempre nas pessoas, “só se consegue se as pessoas que as integram forem íntegras, isto é, possuidoras de todas as virtudes morais” e também podemos acrescentar que a diferença também estará na forma como a mensagem é transmitida, com coerência, honestidade e rigor.

De seguida apresentamos as características que, de acordo com os sujeitos em estudo, devem ter os códigos de ética para a sua efectiva aplicabilidade (Tabela 5 – Características-chave dos códigos de ética).

Tabela 5 – Características-chave dos Códigos de Ética

CARACTERISTICAS-CHAVE DOS CÓDIGOS DE ÉTICA
“...Que permita penalizar as pessoas quando as pessoas têm de ser penalizadas!” (E1)
“...Ajustado não só à realidade do grupo mas também à realidade da definição estratégica em termos de valores, de ética e de conduta na organização, veio da casa mãe...” (E2)
“ ...Devem passar do papel à prática...” (E2)
“...Acho que é importante é de facto haver a consistência por parte de todos os gestores da organização (...) Se isso estiver assegurado eu acho que é muito fácil implementarmos códigos de ética de uma forma profunda, sentida pelos trabalhadores e completamente validada.” (E3)
“Os códigos de ética (...) fazem-se dentro das teorias dentro daquilo que supostamente seria o desejável, o que as pessoas queriam que acontecesse...” (E4)
“...Formalismo, em que há formação todos os anos (...) a ética da fábrica deveria ser algo que esteja acessível a toda a gente (...) o próprio trabalhador quando entra para a organização deveria ter acesso, que não tem.” (E5)
“...Reforça o compromisso da organização em ter sempre uma postura ética nos negócios...” (E6)
“...A empresa espera ter de todos os seus colaboradores quer uma postura ética em termos profissionais quer uma postura de integridade pessoal na sua vida pessoal também.” (E6)
“...Quanto mais claro e formalizado estiver aquilo que se espera de cada um, melhor para todos.” (E6)

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Resumindo as opiniões dos nossos entrevistados podemos concluir que os códigos de ética têm como ideal ser um documento flexível mas penalizador, ajustado à realidade de negócio de cada organização, devem ser efectivos na sua aplicabilidade, devem transmitir aquilo que os trabalhadores acreditem ser o melhor mas também aquilo que devem ser as posturas éticas ideais para o negócio como seja a postura profissional, e a postura ideal para salvaguardar a integridade na vida pessoal de cada um.

¹⁹ Cleek e Leonard (1998) no seu estudo apontaram desde logo que os códigos de ética não são uma ferramenta decisiva para a ocorrência de comportamentos éticos, não tem força suficiente se não tiver outros factores associados.

Acessibilidade, formação, comunicação, quer aquando a integração do trabalhador, quer ao nível da cultura organizacional, são também pontos referidos como importantes na formalização e sucesso na implementação de um código de ética.

Ainda devemos salientar o factor decisivo que são as pessoas, tendo destaque o exemplo dos gestores, na coerência e coordenação que devem moldar os seus comportamentos, e as chefias, pela proximidade juntos dos restantes trabalhadores²⁰.

Outra forma de regular o comportamento dos trabalhadores são os códigos deontológicos, mas estes obedecem a uma lógica diferente pois têm por objecto uma determinada profissão ou área de actuação profissional.

Procurámos junto dos entrevistados saber qual a influência dos códigos deontológicos na gestão das pessoas, no entanto essa influência revelou-se pouco revelante para os profissionais. Os entrevistados mencionaram os profissionais ou as funções que consideram ter obrigações deontológicas associadas como o Contabilista ou TOC da empresa, ao nível da legalidade e prestação de contas às instituições do Estado, ou os médicos e os informáticos no que respeita a questões de sigilo profissional. Contudo, referem não ter muito conhecimento sobre o conteúdo dos respectivos códigos deontológicos nem que os mesmos tenham sido necessários pois não referem nenhuma situação em que necessitassem de consultar os códigos deontológicos.

“Não. Até agora nunca tive nenhuma situação em que fosse confrontada com um dilema ético de algum trabalhador, de algum trabalhador qualificado ou algum engenheiro. (...) Lidei com isso foi ao nível do contabilista, o nosso contabilista tem o código de ética também, em que tem de ter aquelas horas de formação por ano e a empresa é obrigada a pagar as formações que ele tem, que ele frequenta” (E1);

“...O caso dos psicólogos, os contabilistas, os TOC's e depois por uma questão de princípio o caso dos informáticos em termos de sigilo. Quando há um gabinete médico (...) todo o sigilo que deve haver em torno dos processos médicos dos trabalhadores, portanto aí há de certa forma algum cuidado” (E4).

Um dos entrevistados refere, ainda, o carácter sigiloso que considera estar inerente ao profissional de Recursos Humanos dizendo que “...muito embora os Profissionais de Recursos Humanos não tenham, acho, um código associado mas existem também determinados pressupostos ao nível da confidencialidade que nós temos de garantir” (E3).

Dado o objectivo do estudo ser os dilemas dos profissionais de Recursos Humanos no exercício das suas actividades não desenvolvemos aqui a importância dada ao eventual desenvolvimento de um código deontológico para a área profissional de Recursos Humanos²¹. No decorrer das entrevistas, esse aspecto foi mencionado apenas por um dos entrevistados (E3).

No ponto seguinte debruçamo-nos sobre as questões do comportamento dos trabalhadores e dos instrumentos que a organização utiliza, na perspectiva dos entrevistados, para promover e difundir comportamentos e condutas éticas por parte dos trabalhadores.

²⁰ As características individuais de personalidade das pessoas são vistas como determinantes para o impacto da implementação de um processo organizacional como a implementação e difusão de códigos de ética, tal como defende Weiss e Adler (1984, *cit in* Reiss e Mitra, 1998).

²¹ Existe o código de ética da APG - Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (<http://www.apg.pt/>) onde está mencionado um conjunto de princípios éticos e deontológicos sobre os comportamentos e atitudes que os sócios da APG devem assumir na sua vida profissional e associativa.

3.3 – Disseminação de comportamento éticos nas organizações

Como vimos na análise sobre códigos de ética, é consensual que ter um código de ética formalizado por si só não implica que os comportamentos e condutas se moldem aos princípios e regras definidos, pese embora seja referido que ajuda. Os entrevistados mencionaram outros instrumentos que na sua opinião também são facilitadores da difusão daquele tipo de comportamentos, os quais sintetizamos na Tabela 6 – Instrumentos de disseminação de comportamentos éticos.

Assim, além do código de ética, as organizações usam instrumentos como a responsabilização das chefias e dos gestores, pois as primeiras estão mais próximas dos trabalhadores no decorrer das situações diárias e os segundos são vistos como defensores máximos da conduta ética de condução dos negócios desde que numa linha de coerência entre o que é dito e o que é feito. Outro instrumento é a formação, nomeadamente a formação comportamental e de disseminação dos valores e princípios éticos, podendo ser dos códigos de ética ou não, a comunicação formal (jornal, folhetos, quadros, post-its) ou informal (contacto diário, conversas). Os entrevistados destacam a importância de haver um bom canal de comunicação entre chefias e subordinados, entre as hierarquias e entre os trabalhadores e o departamento de Recursos Humanos. Outro aspecto que referem é a cultura organizacional, enquanto factor importante para a forma como a mensagem é passada para todos os trabalhadores. Por fim temos um instrumento a que todos os entrevistados atribuíram uma importância fundamental - o exemplo. O exemplo vindo sempre do topo da estrutura hierárquica, primeiro da gestão de topo que deve ser sensibilizada para tal: “Temos de ter cuidado em não criar hábitos, vício, criar rotinas, lidar com pessoas não é o mesmo que lidar com mercadoria não é o mesmo que lidar com dinheiro e essa sensibilidade tem de ser passada primeiro ao nível da gestão de topo...” (E4) – depois das chefias directas que são quem lida em primeira instância com os problemas dos trabalhadores.

A premissa de que comportamento gera comportamento é mencionada pelos entrevistados e remete-nos para a diferença que fazem as pessoas e o seu comportamento numa organização, nomeadamente, as que estão em posições de chefia e são tidas como “o exemplo a seguir” no que toca à conduta profissional. Mas esta “repercussão de comportamentos numa organização”, como refere a entrevistada 3, não é apenas para os exemplos de comportamento considerado correcto ou bom para a organização, o efeito é o mesmo quando se trata de comportamentos incorrectos dado implicarem uma desacreditação dos valores transmitidos.

Tabela 6 – Instrumentos de disseminação de comportamento éticos

INSTRUMENTOS	DISCURSO DOS ENTREVISTADOS
CÓDIGO DE ÉTICA	<p>"... Obviamente que haver um documento onde seja explanada a ética da organização (...) eu acho que é importante até para comprometer a pessoa com esses princípios..." (E5)</p> <p>"... Antes de mais reforça o compromisso da organização em ter sempre uma postura ética nos negócios que faz e que essa, e que essa postura, esse compromisso acaba por se efectivar, materializar através do comportamento dos seus empregados a empresa somos nós..." (E6)</p>
RESPONSABILIZAÇÃO DOS GESTORES/ CHEFIAS	<p>"Não é chamar os trabalhadores à atenção é chamar as chefias. (...) É as chefias que têm de controlar se os trabalhadores fumam ou não dentro das instalações. (...) Se a chefia permite que isso aconteça não sou eu que faço parte dos RH que consigo impor essa regra..." (E1)</p> <p>"... Não se consegue ética profissional ao nível da empresa se não começarmos a preparar as pessoas do topo..." (E4)</p> <p>"... Cada director tem de saber que a justiça, a equidade, o contacto, a comunicação com as pessoas tem de ser feita em consenso e feita em coordenação, (...) a linha condutora tem de ser idêntica. E se isso acontecer há equidade, há justiça, há ética aplicada." (E4)</p>
FORMAÇÃO	<p>"Houve já formação proveniente da casa mãe, portanto, para os corpos directivos, para a direcção e para os n° 2 de cada área, toda a gente teve envolvida no processo..." (E2)</p> <p>"... Tempos primeiro de formar as pessoas de cima, formar as pessoas ao lado, nas reuniões de direcção passar a imagem aos outros directores das directrizes, do que é a justiça." (E4)</p>
COMUNICAÇÃO (FORMAL E INFORMAL)	<p>"... Temos um pequeno panfleto nas mesas da cantina onde vão efectivamente começar a colocar as várias regras do código de ética e de conduta." (E2)</p> <p>"Comunicação é saberem nos ouvir e nós sabermos ouvi-las." (E4)</p> <p>"Conversar com as pessoas, não pode haver distanciamento entre as hierarquias." (E4)</p> <p>"... O que nós temos que é factor facilitador e eu creio que por aí é a razão pela qual nunca houve grandes problemas, é a comunicação, é a comunicação e é a proximidade que existe entre as diferentes pessoas na estrutura hierárquica..." (E5)</p> <p>"... Coisas tão simples como utilizar o logotipo do código de ética nos e-mails por debaixo da nossa assinatura [...] usar post-its como ferramenta de trabalho sobre ética..." (E6)</p>
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>"Eu não discordo dos códigos de ética eu defendo é que eles devem passar do papel à pratica e isso tem a ver com cultura orqanizacional, a cultura orqanizacional não se fabrica, não se chega a uma empresa e se aplica um modelo de cultura que vi não sei aonde..." (E4)</p>
O EXEMPLO	<p>"O exemplo vem de cima" (E1)</p> <p>"... Temos primeiro que dar o exemplo e a seguir zelarmos para que efectivamente se cumpra." (E2)</p> <p>"... Existe uma lógica de repercussão de comportamentos numa organização..." (E3)</p> <p>"... Comportamento gera comportamento, têm que saber que os exemplos seguem-se sejam bons ou maus." (E4)</p> <p>"... Se eu ver determinados comportamentos no meu chefe tendencialmente eu tenho a certeza de que o caminho é aquele (...) Mas é um pouco por aí porque quem tem de dar algum respeito e manter alguma postura e ter em conta alguns comportamentos éticos, tem que ser a chefia, é um pouco o efeito de contágio." (E5)</p> <p>"Se tivermos toda esta comunicação e se, sobretudo de topo, não houver o exemplo, então toda a mensagem fica descredibilizada. (...) As pessoas aí depois não acreditam naquilo que a organização lhes está a comunicar e esse aspecto eu acho fundamental." (E6)</p>

Fonte: Entrevistas semi-directivas

No sentido de aferir que dilemas os profissionais de Recursos Humanos têm no desenvolvimento das suas funções no dia-a-dia, decidimos conduzir as entrevistas pelos conflitos que existem numa organização e de que forma esses chegam aos profissionais de Recursos Humanos e como é que os resolvem. O objectivo foi evitar a questão directa de "que dilemas",

procurando situações específicas onde esses dilemas poderiam surgir, assim o ponto seguinte trata dos conflitos organizacionais.

3.4 – Conflitos organizacionais: que implicações éticas na gestão de Recursos Humanos?

Falar de conflitos organizacionais significa falar de comportamentos. A gestão de Recursos Humanos caracteriza-se por ter como objecto o comportamento dos trabalhadores dentro da organização, o seu desempenho e desenvolvimento profissional.

Procurámos entender que conflitos existem dentro de uma organização e quem os resolve a fim de apurarmos o papel do profissional de Recursos Humanos nessas situações e averiguarmos se existem situações eticamente mais difíceis de gerir por aqueles profissionais.

Da análise dos discursos dos nossos entrevistados sobre esta matéria uma primeira conclusão que é possível extrair é a de que a primeira abordagem de um trabalhador com um problema pessoal ou profissional é, na maioria das vezes, feita através da sua chefia directa. As excepções são quando a chefia directa faz parte do problema e aí tendem a recorrer a uma figura hierarquicamente superior, esses habitualmente acabam por ser os profissionais de Recursos Humanos.

“Normalmente vão falar com os responsáveis de departamento e os responsáveis de departamento pedem ajuda aos Recursos Humanos. Mais a nível profissional.” (E1);

“...Em termos gerais, vão ao supervisor ou ao responsável, há situações que vão directamente ter comigo o director de Recursos Humanos.” (E2);

“...Depende muito das realidades, na empresa 3B uma situação de conflito não tenho dúvida nenhuma que iriam tentar resolver a questão internamente juntamente com a chefia porque havia uma cultura forte de liderança por parte das chefias intermédias e nas chefias de topo e não havia também uma forte cultura sindical e isso e as pessoas foram habituadas primeiro a resolver primeiro na casa deles e depois se não conseguissem, sim, iam aos Recursos Humanos para resolver...” (E3).

O contexto organizacional influencia a forma como os trabalhadores agem perante situações de conflito. Por exemplo a entrevistada 3 ao referir-se à sua situação actual diz que na sua empresa existe uma forte presença sindical onde “praticamente 100% das pessoas, 99, 98, são sindicalizadas, existe uma comissão trabalhadores muito, muito, forte por isso quando há uma situação de conflito recorre-se aos sindicatos e recorre-se à comissão de trabalhadores...” (E3), esse dado acaba por afectar a forma como os trabalhadores agem perante aquelas situações.

“...Ou não existe conflito ou então existe conflito que é logo colocar a empresa em tribunal portanto não há aquilo que é o conflito normal das empresas privadas e esta empresa é privada há um mês e tal mas ainda vive de tudo aquilo que é, enfim... (...) tenho praticamente todas as semanas o jurista e enfim conjunto de pessoas que vão a tribunal” (E3).

Os profissionais de Recursos Humanos referem não serem os primeiros interlocutores dos trabalhadores no que toca a conflitos, muito porque, por vezes, estão relacionados com situações

do dia-a-dia, apenas as questões mais graves acabam por chegar aos gestores de Recursos Humanos da organização.

“...A ética no fundo é gerida por cada área e é no fundo é inculcada em cada trabalhador que tem aquele conjunto de responsabilidades que reporta àquela pessoa (...) por isso esse controlo da ética e de conflitos e por aí fora, é um pouco em 1ª instância coordenado ou gerido pelas chefias directas depois é escalonado para os directores das áreas e em última instância de uma situação muito mais complexa passa para o director de Recursos Humanos...” (E5).

A entrevistada 5, em relação à acção dos seus pares da organização quando estão perante conflitos, nota algumas dificuldades para que eles se façam ouvir junto dos respectivos responsáveis directos por contraposição com o seu papel: “O distanciamento ajuda, porque obviamente quando há uma proximidade de colegas ou de postos de trabalho há ali já mais, em muitos casos, há mais do que uma relação de trabalho, há uma relação de amizade e outros factores entram já nessa equação e a pessoa sente-se às vezes um pouco constrangida em expor a sua vida nesse sentido. (...) Bebemos café e expõem-me o problema e eu depois faço-o a chegar ao sítio certo” (E5).

Importa também saber de que tipo de problemas e conflitos estão em causa para os nossos entrevistados, na Tabela 7 – Conflitos organizacionais reportados aos profissionais de Recursos Humanos, procurámos tipificar os problemas que são reportados categorizando-os entre problemas colocados pelas chefias e problemas colocados pelos trabalhadores.

Tabela 7 – Conflitos organizacionais reportados aos profissionais de Recursos Humanos

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS REPORTADOS AOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	
<p>Problemas colocados pelas chefias – conflitos com chefias</p>	<p>“...Temos problemas de pessoas que têm de ser alocadas noutras funções é a própria pessoa que levanta esse dilema.” (E1)</p> <p>“...As questões de oportunidade, as questões das desigualdades” (E3)</p> <p>“Aressão entre colegas, faltas de respeito entre colegas ou com a hierarquia...” (E4)</p> <p>“As chefias é tipo mais do dia-a-dia. Como é que vou gerir a minha equipa, se falta alguém... Ou aquele já não suporta porque não faz nada...” (E1)</p> <p>“O problema da chefia é sempre um problema de imposição, de considerarem desobediência quer na execução de tarefas quer no condicionamento do diálogo...” – E4</p> <p>“...Também tenho casos de pessoas que estão com problemas com chefias e com colegas...” (E5)</p>
<p>Problemas pessoais dos trabalhadores</p>	<p>“...A nível dos trabalhadores é perguntas de nível financeiro...” (E1)</p> <p>“...Relacionamento com o cônjuge (...) o marido bate na mulher ou coisas desse tipo...” (E2)</p> <p>“...Situacões de alcoolismo, pessoas que, mais do que um comportamento incorrecto na empresa, (...) a pôr em risco a sua própria vida” (E4)</p> <p>“...As pessoas neste momento acima de tudo estão a ter problemas financeiros...” (E5)</p>

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Se pretendermos criar uma tipologia de problemas mais frequentemente apresentados pelas chefias e pelos trabalhadores, os nossos entrevistados mencionam que as chefias expõem mais dúvidas sobre como gerir a sua equipa pedindo apoio à área de Recursos Humanos, em relação aos trabalhadores são mais problemas financeiros, insatisfação com o posto de trabalho ocupado, conflitos com a chefia e até problemas do foro pessoal e familiar. De facto, alguns entrevistados enfatizam essa diferença.

“É natural que um quadro superior tenha se calhar um filtro diferente em relação às questões e quando apresenta algo seja de facto algo mais complexo do que um uma pessoa mais operacional que provavelmente se calhar vem mais preocupada às vezes com questões do dia-a-dia e de relacionamento com A e com B, ou alguma questão em termos remuneratórias” (E6);

“...Os operadores essencialmente por questões financeiras, os colegas mais ou menos ao mesmo nível com questões mais de chefias e posicionamentos face à estrutura hierárquica, conflitos dessa natureza” (E5).

Esta diferença na natureza dos problemas reportados pode explicar-se pelo estatuto socioeconómico ser diferente de função para função, dado o papel organizacional que cada um desempenha e dadas as diferenças remuneratórias, ou seja, o salário que auferem alguém em posição de chefia é normalmente superior a alguém que esteja numa função como operador.

No entanto, apesar da tentativa de encontrar uma tipologia para os problemas apresentados pelos operadores e pelas chefias a maioria dos entrevistados teve dificuldade em fazer essa distinção pois acreditam que no fundo os problemas são praticamente idênticos.

“...Dado o contexto macro económico, financeiro, acho que as pessoas neste momento acima de tudo estão a ter problemas financeiros, mas também tenho casos de pessoas que estão com problemas com chefias e com colegas e que chegam aos Recursos Humanos (...) ou como primeiro recurso ou já como recurso secundário, porque já falaram com as chefias e não se resolveu nada, aí vão tentar outra alternativa e chegam lá e expõem a situação, já tive vários casos e apelaram que os mude de área, que mude de turno...” (E5).

Os entrevistados fazem alusão às chefias como o primeiro interlocutor dos trabalhadores quando estes têm problemas ou situações de conflito, assim as chefias acabam por ser vistos como uma espécie de “front office” do departamento de Recursos Humanos (E3, E5, E6):

“Cada vez mais os Recursos Humanos é um prestador de serviços interno, não deve ter os instrumentos na sua posse e ser o detentor das regras mas deve passá-las eu devo preparar todos os meus colegas de direcção e todas as minhas chefias intermédias dos locais para que eles possam ser ele representantes dos Recursos Humanos” (E4);

“As chefias directas é que fazem a gestão das pessoas e às vezes confunde-se que fazer gestão de Recursos Humanos é fazer a gestão de pessoas que não é, gestão de pessoas é feito por um gestor de pessoas que são as chefias, portanto as chefias têm claramente de ter competências de gestão de pessoas, não é gestão de Recursos Humanos no sentido de um técnico de Recursos Humanos” (E6).

O entrevistado 6 refere mesmo que as chefias têm de ter as competências que se relacionam com as do técnico de Recursos Humanos, reforçando o papel dos profissionais de Recursos Humanos no apoio às chefias de modo a que aquelas possam gerir melhor as suas equipas. Outros dois entrevistados (E4 e E5) também mencionam esse papel:

“Temos consciência que é na parte operacional onde ocorre mais (...) e há algumas pessoas que têm mais potencial para as resolver e outras não têm tanto e outras às vezes, alguns chefes, em vez de as resolverem ainda as complicam muito mais, enfim, nós temos consciência disso e por isso temos dado muita formação em gestão de conflitos em trabalho em equipa em liderança, muito nessas áreas” (E5);

“As pessoas têm que saber que lidar com pessoas não é fácil...” (E4).

A falta de preparação das chefias é latente, sendo responsabilidade dos profissionais de Recursos Humanos estar atentos e procurar prepará-los para lidar com este tipo de problemas. Os entrevistados afirmam que é necessário consciencializar as chefias e formá-las tanto para os conflitos do dia-a-dia como para as situações que suscitem dúvidas éticas, já que deverão ser as chefias a alertar e aconselhar os trabalhadores quando se deparam com aqueles dilemas.

Do conjunto dos entrevistados apenas dois não mencionam directamente a preparação das chefias para essas situações (E1 e E3), referindo as características individuais que as chefias deveriam ter, assim deviam ser indivíduos de mente aberta e terem capacidade de gestão de modo a estarem bem definidas as regras dentro dos seus departamentos (E1) e, por outro lado, devem ter capacidade de liderança (E3).

O factor cultural, associado à cultura portuguesa, é mencionado por um dos entrevistados (E2), pois aquilo que um português aceita como normal em termos de ética é diferente dos outros países e a formação neste caso é muito importante.

“Concordo, concordo. Só que em Portugal o conceito ético ainda é muito vago, ao nível como povo, o que para nós é muitas vezes considerado uma situação normal em termos éticos não o é e é difícil de um momento para o outro, isso é uma questão de mentalidade portuguesa que nós temos, em que demora algum tempo para percepcionarmos o que é realmente ético e correto e o que não é ético e não é correto, o que é diferente com o povo do país da casa-mãe respectivamente, se alguém convidar para ir jantar alguma situação de interesse o individuo de outra nacionalidade diz logo que não, não nós não vale a pena, porquê? Então vamos lá a uma jantarada. E então essa situação poderá, poderá efectivamente ser negativa” (E2).

Em resumo, verificamos que nem todos os conflitos que ocorrem na organização entre subordinados e chefias e problemas pessoais que afectem a organização chegam aos profissionais de Recursos Humanos, assumindo aqui as chefias as competências de gestão de pessoas, com a consequente necessidade de sua preparação e formação. Os profissionais de Recursos Humanos acabam por ter uma posição mais afastada dessas situações mas não deixam de ter um papel fundamental quando se trata de situações mais complexas, quer de problemas dos trabalhadores (financeiros, do foro pessoal ou conflitos) quer de problemas que resultam de reestruturações organizacionais ou de orientações da gestão de topo.

Seguidamente passamos à análise sobre o papel da área de Recursos Humanos nas organizações, procurando dados que nos permita conhecer melhor o modo como os entrevistados se entendem enquanto profissionais de Recursos Humanos.

3.5 – O papel da função Recursos Humanos

A função Recursos Humanos tem na maioria das organizações práticas definidas no que concerne a gestão das pessoas e dos processos organizacionais. Resumindo o leque de práticas mencionadas pelos entrevistados temos o recrutamento e selecção, acolhimento e integração, formação, gestão de conflitos, processamento salarial, relações laborais, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, relatórios internos e externos, processamento administrativo, controle de custos, gestão documental, medicina no trabalho, expatriação, auditorias,

responsabilidade social. Dois dos entrevistados utilizam a expressão de “prestador de serviços interno” (E4 e E6) para descrever a função Recursos Humanos, a qual não produz mas presta serviços, como indica o entrevistado 4.

“Direito do trabalho (...) Responsabilidade social, festa de natal (...) n actividades que fazem dentro, relatórios de estatística para organismos externos, relatórios de gestão com indicadores para diversos órgãos de gestão e para os próprios trabalhadores, orçamento de gastos com pessoal, não somos uma entidade de produção mas prestamos serviços internamente, o controlo de custos quer da empresa quer do próprio departamento, gestão documental” (E4).

Dois entrevistados mencionam ainda que, ao departamento de Recursos Humanos, nas suas organizações também estão alocadas funções de outras áreas, tais como a gestão de stocks (E1) e funções das áreas de higiene, saúde e ambiente (E2).

Uma outra função que os entrevistados referem é o papel de apoio, de “ombro amigo” (E1), de ouvir os problemas dos trabalhadores, sendo interessante verificar que todos associam essa disponibilidade ao seu “estilo” de actuação.

“...Porque muitas vezes os Recursos Humanos são a Sacristia e eu sou o padre. Os trabalhadores vêm expor problemas pessoais como profissionais, pedir conselhos, pedir sugestões, sinto-me bem nesse papel de padre não religioso, mais profissional. (...) Tem a ver com a postura e a atitude perante as situações na Gestão de Recursos Humanos...” (E4);

“...Eu sou uma pessoa nova na organização e que estou a receber as pessoas por isso eu todos os dias tenho trabalhadores que querem falar comigo, portanto, estão um bocadinho à espera que eu lhes consiga resolver os problemas que eles já têm à não sei quanto tempo e que os outros não resolveram. (...) A minha abordagem é um bocadinho diferente se calhar das gestões de Recursos Humanos anteriores que é no fundo um bocadinho mais chegada e que eles me comecem a vir ou que nos comecem a ver como pessoas que podemos solucionar e ajudar e isto depois vai de boca em boca...” (E3).

No que concerne a conflitos entre departamentos, estes podem tornar-se obstáculos para a função Recursos Humanos, nomeadamente, quando são conflitos entre o departamento de Recursos Humanos e os outros departamentos. Neste sentido, à excepção da entrevistada 3 que, à data da entrevista, diz não ter dados que lhe permitam fazer essa análise e da entrevistada 1, que refere haver apenas conflitos funcionais, (...) principalmente entre a parte comercial e a parte da produção, a parte financeira e a parte comercial” (E1), excluindo a área de Recursos Humanos desses conflitos, todos os outros entrevistados mencionam “situações” com o departamento financeiro, sublinhando serem “situações” e não conflitos pois os entrevistados não os consideraram como tal, talvez pela conotação negativa associada à palavra “conflito”.

“...Eu acho que há sempre o dilema que é as pessoas, temos de investir nas pessoas, temos de recrutar pessoas mas isto é um investimento é um custo, há sempre esses dilemas, mas como tudo isto faz parte do mesmo departamento não noto que haja ali conflitos de interesse com as outras áreas” (E5);

“...À partida será uma relação de cooperação, tem um fim comum, evidente que (...) nessa colaboração por vezes há pontos de vista diferentes senão também não haveria valor acrescentado. (...) Conflito poderá haver só no sentido em que nós também somos, temos o papel de guardião de regras e portanto se por ventura houver alguém que queira, ou esteja numa situação em que quer violar essas regras então ai sim estaremos numa situação de conflito” (E6).

Estes resultados permitem-nos afirmar que a gestão de Recursos Humanos desempenha um papel mediador entre as diferentes áreas funcionais e entre estas e os membros da organização, sendo que os profissionais desta área interagem com todos os *stakeholders* da organização.²²

Podemo-nos também questionar sobre o contributo efectivo da área de Recursos Humanos numa organização, pois à primeira vista os seus resultados podem ser difíceis de mensurar, o seu contributo para a organização pode não ser tão claro e objectivo como, por exemplo, o contributo da área de produção ou da área financeira.

“Por ser uma coisa muito subjectiva, em determinados aspectos, não é tão medível como a gestão financeira ou como uma gestão de mercadorias, stocks, em vez de quantidades estamos a falar de qualidades” (E4).

As Tabelas 8 e 9 apresentam, respectivamente, as perspectivas dos entrevistados sobre os contributos da Gestão de Recursos Humanos e os seus instrumentos de medição.

Tabela 8 – Os contributos da Gestão de Recursos Humanos

CONTRIBUTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	<p>“...Aprendi que a Gestão de Recursos Humanos é feita para ajudar as pessoas...” (E1)</p> <p>“É reestruturar com menos custo possível. Primeiro. Dar formação com menos custo possível. Obviamente que isto não é aquilo que eu gostaria de fazer” (E1)</p> <p>“O out put é o parceiro de negócios dentro da organização por excelência” (E2)</p> <p>“...Práticas que visem a percepção de justiça interna que tenham sido alicerçadas e executadas pelas chefias e que conduzam as pessoas aos trabalhadores a estarem mais qualificados a serem mais desenvolvidos como profissionais e como pessoas, estarem mais satisfeitos e simultaneamente criar também valor à organização” (E3)</p> <p>“...Um dos out puts tem a ver essencialmente com satisfação...” (E5)</p> <p>“...Desenvolver pessoas, temos de procurar ajudar a recrutar os melhores, a atrair os melhores, a recompensar as pessoas de uma forma justa e equitativa, a termos sistemas de incentivos que sejam motivantes (...) o posicionamento e a missão será trabalhar juntamente com as áreas de negócio nos sentido de as, de lhes facilitar no atingimento dos objectivos de negócio” (E6)</p>
---	---

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Tabela 9– Os instrumentos de medição dos out-puts da gestão de Recursos Humanos

INSTRUMENTOS	<p>“ A avaliação de desempenho dá para ver se temos boas ou más pessoas num determinado espaço e se tivermos más pessoas, com uma avaliação fraca, num determinado espaço, temos de ver o que aconteceu” (E4)</p> <p>“Hoje é possível avaliar isso e saber se, tem de se dar x aos centros de formação, tem de se desenvolver x actividades de comunicação e de interacção, tem de se fazer x processos de recrutamento, o processo de avaliação de desempenho tem de estar pronto até x data, uma revisão/análise de funções tem de ser feita em 3 meses ou 4, têm de ser traçados objectivos.” (E4)</p> <p>“...Um dos out puts tem a ver essencialmente com satisfação...” (E5)</p> <p>“É a acessibilidade com que as pessoas me contactam...” (E5)</p>
---------------------	---

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Verificamos que os principais contributos da gestão de Recursos Humanos, para os entrevistados, são reestruturar, formar e desenvolver pessoas profissionalmente, recrutar com

²² As suas acções vão ditar as consequências boas ou menos boas para cada um dos *stakeholders* tendo por base as prioridades definidas para a estratégia organizacional. Legge (1998, *cit in* Almeida, 2011) faz também esta associação entre a gestão de Recursos Humanos e a teoria dos *stakeholders*.

qualidade, motivar pela recompensa tendo por base valores de equidade e justiça, com o menor custo possível para a organização, de modo a que as pessoas consigam, pelas suas competências, ajuda-la a atingir os seus objectivos de negócio. Portanto, a área de Recursos Humanos, sendo transversal a toda a organização, assume um papel muito importante nos bastidores daquilo que é a estratégia da organização.

A forma como esse contributo é avaliado irá depender da perspectiva adoptada. O entrevistado 4 refere a existência de instrumentos da organização para o efeito como por exemplo inquéritos, afirmando que "...hoje é possível medir a qualidade da formação, é possível medir a qualidade de um recrutamento e do acolhimento, se resulta ou não" (E4). No entanto, existe outra perspectiva que é a da proximidade dos trabalhadores para com o departamento de Recursos Humanos e os seus profissionais:

"...É a acessibilidade com que as pessoas me contactam, quanto mais eu sinto que as pessoas têm liberdade para me contactar e para me expressar as situações no seu dia-a-dia, por um lado é sintoma de que pelo menos uma coisa está a funcionar nos Recursos Humanos que é há liberdade, o processo de comunicação está a funcionar, não há aqui barreiras a essa situação..." (E5).

Na perspectiva da entrevistada 5, a imagem que os trabalhadores têm sobre o papel e funções da área de Recursos Humanos é um factor que permite avaliar o contributo daquela área para os resultados da organização, o que também vai ao encontro da perspectiva da entrevistada 1 quando afirma que "...aprendi que a Gestão de Recursos Humanos é feita para ajudar as pessoas ou para tentar facilitar nalguma coisa que aconteça, não é para tentar criar obstáculos, é uma porta aberta que existe na organização onde as pessoas podem desabafar, resolver os seus problemas..." (E1).

Neste sentido, a satisfação dos trabalhadores é um dos indicadores que a área de Recursos Humanos pode utilizar para alicerçar o seu reconhecimento e poder dentro da organização, seja essa satisfação avaliada por inquéritos ou avaliada pela acessibilidade dos trabalhadores aos profissionais de Recursos Humanos para pedidos de ajuda, esclarecimentos ou denúncia de situações danosas para a organização.

No entanto, a imagem da função Recursos Humanos nem sempre é positiva. Irá depender dos contextos organizações e socioeconómicos e de quem está a avaliar:

"Depende da forma como é e depende de quem o observa. Quando há situações de crise económica e financeira a lógica por vezes o Departamento de Recursos Humanos é considerado o mau da fita, é ele que executa as ordens de despedimento, é o executante, quando por outro lado proporciona situações de bem-estar ou festas de Natal ou outras situações logicamente que está a motivar, é um misto, é um misto de facto da forma como se vê o Departamento de Recursos Humanos e depende também da situação económico-financeira da empresa..." (E2);

"Há aqueles que entendem que o departamento é um órgão de apoio, de esclarecimento, de justiça, de equidade, há aqueles que acham que não, que é um órgão ao serviço da direcção para impor regras e para as executar, fazer e explorar" (E4).

Apenas três dos entrevistados mencionaram que o seu departamento era bem visto pelos trabalhadores: as duas entrevistadas com menos tempo de experiência profissional da área (E1 e

E5) e o entrevistado que recentemente saiu da organização onde estava como director de Recursos Humanos (E4). Podemos explicar essa confiança das primeiras por nunca terem desenvolvido funções em mais nenhuma outra organização e do último, por ter saído recentemente da organização e tendencialmente os feedbacks terem sido positivos. Retira-se, no entanto, a consciência, pela sua experiência, de que nem tudo são “rosas nos Recursos Humanos” (E4).

“Acho que as pessoas sabem que nós estamos sempre presentes...” (E1);

“Felizmente, os Recursos Humanos eram vistos como algo importante para as pessoas do ponto de vista de apoio, não rigoroso, apenas naquilo que tinha de ser, na aplicação das regras, não são só rosas nos Recursos Humanos” (E4);

“...A área de Recursos Humanos que está bem vista digamos assim dentro da organização é respeitada não é o gabinete de pessoal que está ali àquele canto a fazer o processamento salarial...” (E5).

Verificámos na revisão da literatura que existem perspectivas diferentes no que concerne ao efectivo papel da área de Recursos Humanos dentro de uma organização. Uma dessas perspectivas identificadas por Greenwood (2002) é a que enfatiza o uso das pessoas pelo gestor de Recursos Humanos, equiparando os recursos humanos aos recursos financeiros e materiais. Esta ideia não é completamente colocada de parte para 4 dos entrevistados (E3, E4, E5 e E6), que expõem a sua opinião de que as pessoas são recursos para a organização, no sentido de “mão-de-obra”, mas não lhes atribuem um sentido depreciativo, enaltecendo a importância do desenvolvimento das pessoas e do importante papel que estas têm para a organização, quase fazendo depender as organizações das pessoas que as constituem.

“...Há espaço para essa discussão, depende um bocadinho aquilo que é a política de Recursos Humanos. Existe uma vista em que os Recursos Humanos é a utilização das pessoas e não investimento, existirá com certeza empresas que apostam fortemente nos seus trabalhadores e como tal é uma política de investimento de utilização e há outras que dependendo um bocadinho das circunstâncias vão fazendo uma coisa e a outra, se calhar neste momento há muitas empresas que usam os seus trabalhadores e não investem neles, porque está...” (E3);

“Obviamente que as pessoas são um recurso das organizações e são, na maior parte delas creio e nesta sem dúvida, são um recurso essencial e não podem ser tratadas como um recurso material pois obviamente como o nome indica são Recursos Humanos, portanto se o nome é Recursos Humanos claramente são humanos, (...) não em choca nada a expressão, não acho que seja sinónimo de tratar as pessoas como recursos não humanos” (E6).

Esta visão vai ao encontro da perspectiva apresentada pelos outros entrevistados (E1 e E2) de que “as organizações são as pessoas” (E2), sendo que a entrevistada 1 afirma ter consciência de que existe essa convicção noutros gestores da organização que apenas vêem as pessoas como recursos e, a posição dela enquanto profissional de Recursos Humanos, não lhe permite focar-se apenas nesse aspecto.

“Não, isso é uma situação completamente errada, completamente do ponto de vista de alguém que nunca trabalhou num Departamento de Recursos Humanos sobretudo numa empresa, em empresas que

querem o seu próprio desenvolvimento como organização e mais uma vez o tema volta a ser o mesmo – as pessoas. As organizações são pessoas, são as pessoas que fazem as organizações. E portanto, se alguém as vai usar, a expressão usar está a dar um tiro no pé porque efectivamente...agora tem que haver é sempre um equilíbrio em que a empresa tem de ser competitiva motivando as pessoas e é neste caminho, é neste equilíbrio de gestão que tem de ser feito numa organização” (E2).

Para melhor entendermos a forma como os profissionais de Recursos Humanos se reconhecem e se legitimam dentro das organizações e o seu papel, também no que concerne à ética da organização, no próximo ponto desta análise procuramos aferir de que forma a dualidade de papéis inerente à função Recursos Humanos influencia os seus desempenhos.

3.6 – Os papéis dos Profissionais de Recursos Humanos nas organizações

A função Recursos Humanos implica, como vimos anteriormente, interagir com os diferentes *stakeholders* da organização, significa também gerir práticas que vão influenciar o dia-a-dia das pessoas e em última instância as suas vidas.

No entanto, não nos podemos esquecer que os profissionais de Recursos Humanos também são trabalhadores da organização, também são afectados pelas decisões e reestruturações que a organização no seu todo exige, quer sejam alterações no sistema de recompensas, quer uma alteração no sistema de gestão de assiduidade, quer seja um despedimento colectivo, entre outras situações.

Os entrevistados focam essa dualidade de papéis, por um lado têm de ter a confiança da administração e, por outro lado, têm de precaver as necessidades dos trabalhadores (note-se que estas duas dimensões não estão necessariamente em conflito) e, ainda se, por um lado, são os executantes das decisões superiores, por outro lado, também eles são afectados por elas.

“O papel dos Recursos Humanos é um bocadinho ingrato. Porquê? Porque pode ser o braço direito da administração ou ser o braço direito dos trabalhadores no sentido que tem de estar lá para ajudar a resolver alguma coisa é uma pessoa em quem as pessoas confiam, os próprios trabalhadores confiam. E a administração também.” (E1)

“Se por algum motivo ele quer que eu saia da empresa, a empresa continua e é bom que continue a gerar emprego e bem-estar para os colaboradores. Mas o colaborador, independentemente da função, tem de ficar para 2º lugar. Portanto, se há alguma decisão de não haver aumentos salariais jamais pensarei na minha pessoa (...) primeiro está efectivamente a organização” (E2);

“Temos que separar claramente as águas e em muitos casos ter consciência que não podemos ter determinados comportamentos (...) ...Tem de ter uma grande capacidade de extrair a sua situação pessoal destes processos, porque também o abrangem, estou a falar da reavaliação salarial, da questão de desempenho” (E6).

Existe claramente a noção de que é necessário um afastamento entre aquilo que são as decisões e aquilo que é a vontade do profissional, de modo a poder coexistir a pessoa e o profissional na organização. Alguns dos entrevistados referem mesmo existirem situações de

discordância pessoal face a decisões superiores mas consideram não ter alternativa que não seja aceitá-las.

“Eu sinto uma carga por desempenhar esta função. (...) Esqueço-me um bocadinho de que também sou uma funcionária da empresa. (...) Às vezes sinto dificuldade em separar porque sinto revolta com determinadas decisões. Estou preocupada em fazer passar a mensagem e esqueço-me um bocadinho que também me vai afectar. É difícil separar as águas” (E1);

“...Por um lado é algo que me incomoda [ter de aceitar certas decisões] mas por outro lado sinto que não tenho nenhuma alternativa” (E3).

“...Teres que arranjar uma balança muito grande entre aquilo que é os objectivos da empresa, entre aquilo que é o teu papel na organização, mas depois o que é os interesses também das pessoas, é muito complicado” (E5).

Por seu lado, um dos entrevistados refere existir um sentimento de lealdade perante a empresa mas que tal não implica abdicar dos seus próprios valores (E4):

“É lealdade perante a empresa no sentido da confidencialidade mas não só. É também dentro da questão da equidade e do conflito está numa posição onde o nosso papel é minimizar os conflitos e as injustiças e não de agudizá-las e se tivermos a ter uma atitude de reacção estávamos a criar mais conflitos. Temos essa preparação de eliminar conflitos e de criar mais equidade, estamos tão preparados para fazer isso noutras funções que quando nos toca a nós fazemos de uma forma natural. Claro que não deixamos de pensar e de sentir” (E4).

Adoptando a tipologia proposta por David Ulrich (1998), procurou-se sintetizar as perspectivas dos entrevistados na forma como estes se reconhecem nos diferentes papéis traçados por aquele autor (Tabela 10).

Tabela 10 – Os diferentes papéis do profissional de Recursos Humanos

CAMPEÃO DOS TRABALHADORES	<p>“Neste momento coloco-me mais ao lado dos trabalhadores.” (E1)</p> <p>“Assumi um papel de proximidade, de ajuda, de compreensão, mesmo quando as coisas não eram justas tentar compreender as pessoas, tentar explicar-lhes que nem tudo é justo na vida...” (E4)</p> <p>“...Nós temos que estar atentos às preocupações e às necessidades dos trabalhadores, mas não somos propriamente o porta-voz. Essas preocupações também são apresentadas às chefias (...) também têm os representantes sindicais, também são porta-voz das suas preocupações...” (E6)</p>
PARCEIRO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO	<p>“...Acho que o Departamento de Recursos Humanos deixou de ter a importância (...) agora é dinheiro, dinheiro, dinheiro, o departamento financeiro ganhou poder.” (E1)</p> <p>“...É considerado um parceiro de negócio.” (E2)</p> <p>“Coloco-me também como uma pessoa onde eles [administração] confiam. Porque tinha determinadas responsabilidades ao nível de lição de poderes.” (E4)</p> <p>“...Sempre tive a minha liberdade e a minha palavra sempre foi ouvida junto do meu chefe e até mesmo do antigo director geral (...) mas posso dizer que muita coisa foi adaptada, os meus pontos de vista foram ouvidos e as coisas foram alteradas...” (E5)</p> <p>“...Haverá uma administração à qual se reporta, à qual se tem de prestar contas, a qual se tem que apoiar (...) ...Acabo por ser um parceiro, os Recursos Humanos aqui estão envolvidos a nível do comité de direcção local (...) Há diferente níveis de decisão e haverá decisões que são tomadas localmente e há decisões que são tomadas fora. (...) As grandes decisões estratégicas são tomadas pela casa mãe.” (E6)</p>

AGENTE DE MUDANÇA	<p>“Às vezes somos o actor principal às vezes somos os atores que estamos em mudança, mas estamos sempre de certa forma (...) não propriamente na decisão de mudança da própria implementação da tecnologia.” (E2)</p> <p>“...Acho que é esse o papel dos Gestores de Recursos Humanos. Partilha de conhecimentos com outras áreas da empresa e levar a essa mudança, não haver prepotência e haver mais abertura, mais comunicação, mais envolvimento de toda a gente na estrutura.” (E4)</p> <p>“Depois há aspectos onde a mudança cultural são desencadeados pelos Recursos Humanos. (...) A adesão a valores da companhia como o espírito de equipa, portanto é a criação de eventos de ocasiões em que as pessoas podem conviver, podem relacionar-se, pronto a criação dessas oportunidades é do âmbito de Recursos Humanos.” (E6)</p>
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	<p>“...Seja tudo o que seja desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, acolhimento de novos trabalhadores, gestão das carreiras, salários, portanto passa por essas áreas, depois tenho também outra parte a parte de gestão de stocks.” (E1)</p> <p>Direito do trabalho. [...] Responsabilidade social, festa de natal [...] n actividades que que fazem dentro, relatórios de estatística para organismos externos, relatórios de gestão com indicadores para diversos órgãos de gestão e para os próprios trabalhadores, orçamento de gastos com pessoal, não somos uma entidade de produção mas prestamos serviços internamente, o controlo de custos quer da empresa quer do próprio departamento, gestão documental.” (E4)</p>

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Uma das entrevistadas demonstra alguma desilusão pelo facto da área de Recursos Humanos ter deixado de ter a importância que tinha nas decisões tomadas dada a situação económica que a empresa atravessa, colocando-se agora mais do lado dos trabalhadores e das suas necessidades e angústias (E1). A “abertura” é mencionada por outro dos entrevistados (E2) mas no sentido em que nem sempre é possível e vai depender da situação da empresa, visto ser o director de Recursos Humanos que dá a cara nas situações mais complicadas, nomeadamente de despedimentos, o que não facilita a relação com os restantes trabalhadores: “os trabalhadores também sabem que quando há situações duras, as situações mais complicadas, nomeadamente na relação com o director porque é ele que dá a cara” (E2).

À excepção da entrevistada 3, que não focou este aspecto, os restantes entrevistados consideram que a função Recursos Humanos tem um papel de relevo quer como parceiro do negócio quer como agente de mudança, associando aquela função a todos os processos de reestruturação que as organizações sofrem (E2, E4, E5 e E6) e mencionando que têm livre acesso à administração para darem a sua opinião e defenderem os seus pontos de vista (E5).

A confiança é um factor referido por um dos entrevistados quando se trata das relações com a administração (E4), considerando que é de facto necessário estabelecer-se esse laço de confiança para que os argumentos dos profissionais de Recursos Humanos sejam legítimos perante os administradores, só assim conseguirá, aquele profissional, fazer-se ouvir.

Como agente de mudança o profissional de Recursos Humanos é considerado um participante activo, não na decisão mas nos procedimentos (E2), mas muitas vezes essa mudança parte do gestor de Recursos Humanos, falamos aqui de valores, de mudança cultural, de partilha de conhecimentos e de competências, como nos referem dois dos entrevistados (E4 e E6).

Em relação ao papel de especialista administrativo, os entrevistados no geral consideram que isso já é algo inerente à própria função, mas que esta não se esgota na forte carga administrativa que lhe está associada, tanto mais que esses processos tendem a ser automatizados, libertando os profissionais para aquilo que são as práticas de gestão de Recursos

Humanos mais complexas, nomeadamente, a gestão de conflitos, a gestão da percepção de justiça interna, gestão da comunicação, entre outras.

Um outro papel que nos propusemos analisar é o papel da função Recursos Humanos na ética da organização. Os comportamentos organizacionais são geridos pela área de Recursos Humanos, logo os comportamentos éticos também o serão. Foi com esta premissa que partimos ao analisar os discursos dos entrevistados.

“As questões éticas influenciam a parte de Recursos Humanos porque obviamente tudo, o que tenha a ver com o comportamento dos trabalhadores, correto ou incorrecto, de forma directa ou indirecta, é sempre afecto à área de Recursos Humanos. Por exemplo, um caso muito prático, tivemos o caso de um trabalhador que desviou algumas peças (...) o chefe cria o processo dá o parecer aos Recursos Humanos, a partir daí o problema é única e exclusivamente Recursos Humanos” (E5).

De acordo com os entrevistados, a ética está intrínseca à função Recursos Humanos - “Faz parte sempre da própria função Recursos Humanos a questão da ética e da conduta...” (E2). Por exemplo, quando existem processos de introdução de códigos de ética ou difusão de novos valores e regras, os profissionais de Recursos Humanos são chamados a intervir.

“...Sempre que (...) a empresa queria introduzir no grupo ou nas empresas, sempre que queria introduzir novos valores novos referenciais, portanto, apelava à participação dos Recursos Humanos de cada uma das empresas...” (E3);

“A nível ético, ao nível da ética há de facto uma participação directa porque eu próprio. (...) Sou embaixador. Mas há muito, por exemplo a questão da integração, das pessoas participarem e fazerem o curso de formação em *e-learning*. Tudo isso são aspectos que são geridos pela área de Recursos Humanos.” (E6).

Mas a intervenção dos profissionais de Recursos Humanos nestas matérias não fica por aqui. Existem outras formas através das quais se faz essa intervenção, um dos entrevistados refere que a ética tem de estar inerente a todas as políticas e práticas, no dia-a-dia das suas acções (E6). Existe ao longo dos discursos dos entrevistados uma menção àquilo que os profissionais devem fazer em termos de fazer passar os valores éticos da organização e aquilo que devem ser esses valores, referências que sintetizamos abaixo na Tabela 11 - O papel dos profissionais de Recursos Humanos na ética organizacional.

Os profissionais de Recursos Humanos além de terem um papel fundamental na difusão dos valores éticos e da conduta aceite como correcta para a organização, através da formação, da consciencialização, da cultura organizacional e das políticas e práticas que incorporem princípios éticos, como nos diz um dos entrevistados (E6), o mais importante é o exemplo, é a percepção de que o comportamentos dos profissionais de Recursos Humanos devem ser exemplares e essa é, de acordo com os entrevistados, uma forma efectiva de transmissão e difusão daquilo que são as normas éticas a seguir.

“...Vêm em ti aquilo que é o exemplo de ética, porque acho que as regras, as éticas, os comportamentos, as políticas e tudo por ai fora estão muito, as pessoas têm muita consciência e a visualização que tudo isso é da competência de Recursos Humanos. Basta as pessoas pensarem que se me portar mal digamos assim, os Recursos Humanos vão-me penalizar” (E5).

Tabela 11 – O papel dos profissionais de Recursos Humanos na ética organizacional

OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	
O QUE DEVEM FAZER	O QUE DEVEM SER
<p>"Temos primeiro de formar as pessoas de cima, formar as pessoas ao lado, nas reuniões de direcção passar a imagem aos outros directores das directrizes, do que é a justiça." (E4)</p> <p>"...Aquilo que nós temos para além de estabelecer políticas que em si incorporem princípios éticos e termos a obrigação de também divulgar esses valores com parte da cultura, da cultura dos valores da empresa, depois no dia-a-dia, na relação das pessoas também chamados a intervir em situações que estão ou podem pôr em também por em causa esse compromisso em sermos sempre éticos." (E6)</p>	<p>"...Obviamente que tem de haver ética a lidar com as pessoas..." (E1)</p> <p>"Porque de facto os Recursos Humanos têm que ter um comportamento ético em termos do que são as suas práticas (...) estou a falar de transferência ao nível dos processos, estamos a falar de igualdade de oportunidades, estamos a falar de elementos que sustentam, que são factores críticos de sucesso de uma direcção de recursos humanos. Porque se não estiverem presente naturalmente são processos perfeitamente inclinados que geram problemas dentro da organização que geram descontentamento e desconfiança por parte dos trabalhadores." (E3)</p> <p>"...Um técnico de Recursos Humanos (...) tem de ser uma pessoa com princípios, princípios do ponto de vista de que tenha embebido (...) aquilo que é os princípios da organização..." (E5)</p> <p>"...Vêm em ti a obrigação de seres eticamente muito mais correcto, seres imparcial com os colegas, não dares demasiada informação de uma coisa a um colega e depois não dares a outro, enfim..." (E5)</p>

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Existe ainda a percepção de que essa conduta exemplar se não for efectiva, se os trabalhadores não virem a sua efectividade nos processos do dia-a-dia, vai gerar desconfiança e desacreditar os profissionais de Recursos Humanos e a sua mensagem não passa.

Um dos entrevistados, ainda acerca da sua conduta ética, admite mesmo que nem sempre foi a mais correcta devido a inúmeros condicionalismos: "eu sou sincero, eu tenho orgulho na minha profissão, nem tudo o que tenho feito, tenho uma carreira muito boa, gosto daquilo que faço, mas reconheço que nem sempre fui correcto e mais, pegando no tema, nem sempre fui eticamente correcto" (E4).

Esta "confissão", se lhe podemos chamar assim, dá-nos o mote para o próximo ponto em análise: Quais são, as situações, os constrangimentos, os dilemas éticos com os quais os profissionais de Recursos Humanos têm de lidar no seu dia-a-dia?

3.7 – Os dilemas éticos dos profissionais de Recursos Humanos

A função de Recursos Humanos assenta em inúmeras práticas que afectam o dia-a-dia dos trabalhadores da organização no seu todo, essas práticas têm também, por vezes, consequências que levantam questões de justiça, de equidade, de ética. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos, como vimos nos pontos anteriores, gerir essas práticas de modo a não criar descontentamento e instabilidade na organização.

Os profissionais de Recursos Humanos são confrontados diariamente com situações que lhes exigem uma resposta ética, coerente, de exemplo daquilo que é certo. Além disso, o papel que lhes é imposto, dada a sua posição na organização, implica uma capacidade de gestão das

múltiplas mensagens que têm de transmitir aos *stakeholders*, assim, conseguir manter um nível de confiança quer junto dos trabalhadores, quer junto da administração, é uma complexa habilidade.

“...Temos de fazer a gestão daquilo que consegues passar para o trabalhador e aquilo que consegues passar para a administração. (...) No teu dia-a-dia tens de responder a vários problemas, ou porque o administrador vai dizer que vai mandar aquela pessoa embora e tu tens de encarar aquela pessoa e se calhar não dá para encarar da mesma maneira, mas tens de encarar da mesma maneira. (...) E depois vês-te a ser confrontada pelos trabalhadores: (...) «Porque é que aquele foi recrutado para aquela função e eu não fui?»” (E1).

Os principais problemas identificados pelos entrevistados no decorrer das suas funções estão espelhados na Tabela 12 - Principais dificuldades da função Recursos Humanos.

Os obstáculos indicados pelos profissionais entrevistados indiciam que as relações hierárquicas e posicionamento face aos *stakeholders* criam constrangimentos no desenvolver das suas funções. A dualidade de papéis, a informação privilegiada, a gestão da comunicação, a gestão de conflitos são também factores que tornam aquela função complexa, quer seja na tomada de decisões quer seja no que concerne à ética, em decidir o que é certo ou errado e agir mesmo que a acções lhe pareça injusta. Verificamos, que o conceito de justiça é mencionado várias vezes pelos entrevistados quando falamos de acções e problemas éticos nas organizações.

Tabela 12 – As principais dificuldades da função Recursos Humanos

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS
“...É a responsabilidade de comunicar algo.” (E1)
“...Se calhar é o maior dilema de todos é o conseguir separar o ser uma trabalhadora e ser responsável de Recursos Humanos.” (E1)
“...Tem que se “lutar” para que as nossas opiniões e aquilo que nós queremos sejam, que se consiga dizer não é por ali que vamos e é por ali que vamos.” (E2)
“...Temos de ter cuidados em não criar hábitos, vicio, criar rotinas, lidar com pessoas não é o mesmo que lidar com mercadoria...” (E4)
“A principal dificuldade é agradar a gregos e a troianos.” (E4)
“Eu conseguir provar à minha administração que o caminho deve ser justo. (...) tratar dos assuntos com alguma clareza, com alguma justiça, com alguma tolerância com critérios justos que as pessoas não ponham em causa a justiça da decisão. (...) Agora isto depende muito da cultura da empresa.” (E4)
“Saber três meses antes que vai haver despedimentos e manter a postura e não parecer...” (E4)
“...Como Profissional de Recursos Humanos sabemos que essas emoções têm de ser um pouco controladas...” (E5)
“...Tem de haver um distanciamento daquilo que é as tuas emoções e daquilo que é a tua opinião e tentares-te posicionar o mais coerente possível sempre, não há dúvidas, total imparcial.” (E5)
“...Por um lado tu és o espelho da direcção, da estratégia da organização, por outro és o espelho dos trabalhadores...” (E5)
“...Há uma pressão constante para os aumentos de produtividade (...) desafios que depois ao nível das pessoas se repercutem em ser um ambiente cada vez mais exigente para as pessoas...” (E6)
“...Temos de ajudar as pessoas a serem mais produtivas, mais eficazes, mais organizadas...” (E6)

Fonte: Entrevistas semi-directivas

A cultura organizacional como factor facilitador de difusão de princípios éticos é também aqui referida por um dos entrevistados (E4) como sendo uma condicionante para a forma como são aceites os comportamentos éticos dos profissionais de Recursos Humanos e a sua preocupação por princípios de justiça social dentro da organização. A justiça social traduz-se, para

aquele entrevistado, em equidade de direitos e respeito pelos outros. É interessante verificar a percepção deste entrevistado de que um profissional que se preocupe com a justiça social pode facilmente ser rotulado de “delegado sindical” por um administrador que não tenha uma visão gestonária.

“Temos empresas onde o chamado patrão dono, quero posso e mando, onde um Gestor de Recursos Humanos se quer sobreviver não pode ser socialmente justo senão o patrão chama-lhe delegado sindical, temos empresas multinacionais onde as funções estão delimitadas, sabe que o papel é aquele e as regras são para cumprir (...) temos administradores com alguma formação, com alguma cultura empresarial normalmente empresas de índole (...) seguem princípios de educação às vezes quando há aquela educação de que chamamos de berço em termos de respeito pelo próprio, há muito nas empresas familiares. Seguem-se alguns princípios e é fácil haver justiça e é a própria administração que quer ver justiça. Depende muito da cultura empresarial” (E4).

A origem das dificuldades com as quais os profissionais de Recursos Humanos se confrontam não está apenas na dualidade dos papéis daqueles profissionais na organização, como vimos anteriormente. As práticas de Recursos Humanos são também elas instigadoras de situações que podem traduzir-se em problemas éticos. Os entrevistados referem situações no que toca ao recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, separação (despedimentos), prémios e benefícios, disciplina (assédio sexual, moral, discriminação, bullying profissional²³).

Se confrontarmos as situações apontadas com as expostas por Wiley (2000), tendo por base o inquérito SHRM/CCH de 1991²⁴, verificamos que, de facto, existem algumas semelhanças, mas nos entrevistados em análise a diversidade de práticas identificadas como possíveis causadoras de dilemas éticos é maior. Iremos, de seguida, analisar cada prática, referida pelos entrevistados, no intuito de verificarmos quais as suas condicionantes e implicações.

No que concerne à prática de recrutamento e selecção todos os entrevistados admitiram terem sido abordados ao longo da sua carreira por pedidos para recrutar determinada pessoa, um “conhecido” ou familiar. O comumente conhecido “factor C” ou “cunha” é referido como sendo uma prática habitual. No entanto, essa prática, para dois dos entrevistados, ambos a trabalhar em empresas multinacionais com processos que passam por vários níveis de decisão, apenas conseguem colocar os candidatos na fase da análise curricular, ou seja, apenas entram para o processo de recrutamento (E2 e E6).

“Colocar no processo toda a gente pode ser colocada, a parte de recrutar em si já é diferente. Ou seja, só com valor demonstrado é que a pessoa é recrutada ou não” (E2);

“Numa empresa como esta não há esse tipo de imposições, porquê? Porque as coisas estão reguladas e um dos aspectos que nesta casa está regulado é o poder de decisão através daquilo que se

²³ Bullying pode ser definido como um comportamento directo que se traduz em provocações, insultos, ameaças, agressão física, comportamento, esse, iniciado por colegas [do local de trabalho ou da escola] contra a vítima. O isolamento social por exclusão intencional é a forma indirecta do ataque ser feito (Banks, 1997). Comumente associado ao ambiente escolar, o bullying é verificado também em ambientes profissionais, podendo ser associado ao assédio moral, acaba por ter contornos mais violentos.

²⁴ Estas situações são favoritismo no recrutamento, inconsistências no pagamento, disciplina, assédio sexual, discriminação racial e brechas na confidencialidade.

chama *delegation of authority* (...) estando essas regras muito claras, normalmente não surgem esse tipo de questões” (E6).

Não obstante, este tipo de influências acaba por ser aceite como uma fonte de recrutamento de confiança, principalmente para posições não muito especializadas. Para essas não basta apenas a “cunha”, são funções que exigem determinadas competências que são difíceis de encontrar. Mas fora esses casos, alguns dos entrevistados (E2, E5, E6) admitem ser uma fonte de recrutamento por vezes importante pois implica um comprometimento de parte a parte, de quem indica e de quem chega à empresa por indicação, ajudando a conhecer o perfil social da pessoa, como nos diz um dos entrevistados:

“...Nós quando recrutamos alguém externamente estamos a recrutar para determinada posição, a posição tem um... Tem um perfil e aquilo que nós vamos à procura é de pessoas que obedeçam a esse perfil e nos pareçam a mais adequada para esse perfil. É evidente que nesse processo pode haver referências de pessoas e isso não é, isso não é negativo, pelo contrário, até pode ser um factor positivo para o processo. (...) Em termos de dar uma referência sobre a idoneidade das pessoas, o sucesso do desempenho que teve no passado, agora admitir uma pessoa que não tenha o perfil para a posição por que é filho de alguém, isso está fora de questão” (E6).

A situação de ter de integrar alguém na empresa por ser familiar de um trabalhador, de um administrador ou por pertencer a determinado grupo de poder é, no entanto, uma situação à qual três dos entrevistados são familiares (E3, E4 e E5).

“...É a 1ª vez na minha vida em que estas questões estão presentes de uma forma muito intensa, dantes dizia-se que as cunhas eram para os directores, neste momento as cunhas são até para os operadores, portanto e, é de facto difícil ter um comportamento transparente dentro de uma organização quando sentimos que existem outros decisores que estão muito acima da nossa cabeça...” (E3);

“...Querem que A entre ou que B entre (...) são organizações que têm esse tipo de vivência sobretudo porque têm uma grande influência política com mudanças de administração sucessiva, entrada de pessoas ligadas a partidos políticos, neste momento se calhar não é tanto a questão política mas o poder económico que está por detrás destas organizações...” (E3);

“Daí eu não posso ser eticamente correto tenho de ser politicamente correto. (...) Quando um administrador me diz, está aqui esta pessoa é familiar de não sei quem e nós queremos que ela vá para gestora da loja X. À partida eu digo sim senhor mas eu tenho uma proposta a fazer a pessoa deve entrar de tal forma, deve ter formação durante x tempo. Vamos prepará-la. E isso chegou a ser aceite...” (E4).

A forma como gerem essa situação difere. Se for uma referência de um trabalhador da base por norma é bem aceite pois é para funções de linha, operadores de linha (E5), nos casos mais difíceis, como para uma função de gerente de loja (E4), ou quando as referências resultam de “jogadas” de poder económico (E3), nota-se um sentimento de resignação e impotência. Nestes dois últimos casos, os profissionais procuram ajudar esses indivíduos a integrarem-se o melhor possível sem prejudicar o normal funcionamento da organização.

“...Por um lado é algo que me incomoda mas por outro lado sinto que não tenho nenhuma alternativa... (...) A minha postura é de acompanhar essas pessoas, perceber quem são e o que é que estão a fazer ao longo do tempo para poder ter melhor certeza se ficam na organização” (E3);

“Regras, tenho de aceitar, não concordo paciência. Depois tenho (...) ter condições para que essa pessoa se integre bem. Por muito que eu não concorde com a decisão que é tomada depois tenho de a integrar para que ela faça o menos mocha possível na estrutura económica. É o meu papel minimizar esse impacto negativo. Não pela pessoa, mas pela organização em si” (E4).

Estas situações tendem a ser geridas da forma o mais sensata e coerente possível visto as suas consequências serem sentidas a vários níveis da organização e, se correrem mal, podem colocar o profissional de Recursos Humanos numa situação de desacreditação perante os restantes trabalhadores.

A avaliação de desempenho é outro dos processos considerados problemáticos. Três entrevistados, todos integrados em empresas multinacionais, referem que são processos que por vezes exigem a sua intervenção no sentido que procurar diminuir o sentimento de injustiça que lhe pode estar associado (E2, E5, E6).

“...A avaliação de desempenho por ter um factor muito subjectivo inerente a ela e quando falámos há pouco dos outputs da área de Recursos Humanos, cria muito problemas, cria alguns problemas, alguns que me chegam, alguns conseguimos resolver e por aí fora. E é sempre, em altura de avaliação de desempenho na fábrica, é sempre tema e nós temos adaptado o sistema por forma a torná-lo mais imparcial possível” (E5);

“...Há a possibilidade de o colaborador reclamar da sua avaliação de desempenho. Em que se tem de intervir. E que normalmente o caso tem de ser visto pelos Recursos Humanos e pela e por um nível hierárquico acima. (...) Normalmente o que é que acontece? É, «sinto-me injustiçado porque me estão a dar uma avaliação de desempenho negativa neste ou naquele objectivo e eu acho que...» e a pessoa acha que não é justo, (...) essa é a situação típica” (E6).

A questão ética que está por detrás destes processos é a definição de subjectividade e a forma como se deve fazer passar valores de justiça, imparcialidade, verdade, honestidade, entre outros a quem avalia. Sendo os profissionais de Recursos Humanos quem gere por norma esses processos, essa é uma tarefa que devem ter em conta de modo a terem resultados o mais justos possíveis. O instrumento mencionado pelos entrevistados para o efeito é a formação: “...Antes de começar com o processo de avaliação os supervisores (...) tiveram formação para poderem avaliar. O que não significa que às vezes não haja uma situação ou outra mas algum processo formativo como gerir o processo de avaliação, sobretudo os cuidados a ter, por conveniência, por os valores que nós temos vamos avaliar, ou porque não gosto daquela pessoa, enfim e é esses cuidados que eu tenho sempre” (E2).

As situações de despedimento são também apontadas como difíceis de gerir por 5 dos entrevistados (E2, E3, E4, E5 e E6), sendo que a entrevistada 1 nunca tinha passado por essa experiência à data da entrevista. Todos concordam que é uma situação difícil do ponto de vista social, mas também a aceitam como algo necessário para a sobrevivência da organização.

“...Não é nada que eu goste de fazer mas é assim o mercado está mau (...) algumas pessoas têm de abandonar o barco para que o barco não volte a ir ao fundo e estas coisas tu vives com elas e custa-te vais para casa tentas (...) aliviar o stresse, fazes uma corrida, mas é bom para a organização e acima de tudo, tens de ter esse factor em cima, porque acima de tudo também tens de defender o teu posto de trabalho” (E5);

“É evidente que as organizações por vezes têm que encerrar processos por vários motivos de estrutura da organização (...) situações que analisadas do ponto de vista da pessoa são injustas mas pronto isso faz parte da actividade” (E6).

Os contornos de como é feita a comunicação do despedimento ao trabalhador é que vai fazer a diferença em termos de ética, isto é, o respeitarmos as pessoas afectadas por aquela situação.

“...O respeito para com as pessoas, portanto, é esse o ponto de vista ético que o profissional tem de ter e não passar para as outras pessoas é ele próprio, embora são os outros colegas que vão decidir os nomes mas nós somos o último elo, nós somos o executante, é de facto mais complexo mas é esse e termos sempre a ética acima de tudo. Seremos sempre verdadeiros, objectivos e dizermos o porquê, porque a pessoa está a sofrer e vai sofrer imenso com a situação que lhe está a ser colocada” (E2).

Os entrevistados relataram também situações de constrangimentos no que se refere a prémios, benefícios e desenvolvimento de carreiras, nomeadamente em duas vertentes: ele próprio enquanto trabalhador, o que nos direcciona para a dualidade de papéis, e a de interlocutor das exigências dos restantes trabalhadores que lhes relatam situações de injustiça.

Na primeira situação, o facto do profissional de Recursos Humanos ter acesso a todos os dados relativos àquele tipo de benefícios e aos processos de desenvolvimento de carreira poderá criar, para ele próprio, um sentimento de injustiça perante a sua realidade individual e a realidade dos que o rodeiam. Por isso, os entrevistados referem que será necessário ter uma capacidade de gestão para essas situações, ou “um estômago grande” como refere um dos entrevistados (E5).

“...Tens de saber viver que pode haver pessoas e conheces o trabalho dos colegas e há pessoas que fazem menos do que tu mas que ganham mais...” (E5);

“...Numa promoção, numa atribuição de uma viatura de um modelo superior e não me atingiu logo a mim. Num determinado prémio de objectivos que possa ter sido diferente, em que a administração sabe explicar, vais fazer isto por isto, (...) este colega teve estes comportamentos e objectivos e vamos dar e eu a pensar “então e eu? Não tive comportamentos idênticos não tive um empenho diferente, onde está o meu prémio?”, não vou reclamar mas senti-me injustiçado, no entanto pus em prática e passa ao lado” (E4).

Nestes processos dá-se um afastamento do profissional do trabalhador e essa gestão torna-se essencial para que o seu trabalho enquanto profissional de Recursos Humanos seja realizado sendo considerado algo inerente à própria função.

Em relação a situações reportadas pelos trabalhadores apenas uma das entrevistadas mencionou que lhe chega por vezes informação sobre “desigualdade de oportunidades” (E3), nomeadamente, no que diz respeito à progressão na carreira.

Situações como assédio moral, sexual, discriminação racial e bullying são, de acordo a literatura, situações que requerem um olhar mais atento às questões éticas e à conduta ética tanto da organização como dos seus trabalhadores. A resolução destas situações é gerida, muitas vezes, pelos profissionais de Recursos Humanos, pois como já verificamos, quando se trata de situações ao nível do comportamento, aqueles profissionais são sempre chamados a intervir. Pela

sua natureza, situações de discriminação comprometem o funcionamento normal da organização, levando a situações de conflito e de insatisfação por parte das vítimas.

Dois dos entrevistados (E1 e E5) revelam já terem vivenciado situações deste tipo, não na primeira pessoa mas que chegaram ao seu conhecimento por via da denúncia da vítima ou porque assistiram a elas.

“Sim, já assisti, é mais moral, jogos psicológicos muito graves. (...) A competição. Eu querer ser melhor que tu. (...) Não, mas já chamei a atenção a uma situação. (...) E já fui confrontada com agressões no trabalho” (E1);

“Assédio sexual já tive uma situação que depois acabou por não tomar nenhum formalismo porque não passou de uma primeira investida digamos assim, (...) mas foi claramente utilizando ferramentas do trabalho e entrando pelo campo profissional pondo-se ali questões que não eram as mais indicadas, claramente. E tenho consciência que há mais mas não me chegam...” (E5).

Outro tipo de situações relatadas são as discussões mais acesas que podem descer ao nível de falta de respeito pelo outro, sair do campo profissional e passar a ofensas pessoais.

“...Agressões morais podem ser...determinado chefe que está aos gritos com um colaborador e não o respeita, aí de facto está uma agressão grave segundo os nossos valores e segundo os nossos padrões, todavia tem de haver uma queixa, não há queixa sobre esse tipo de situação e é difícil de provar. (...) ...O supervisor normalmente não quer dar parte fraca não faz queixa, o colaborador faz porque se sente ofendido na sua dignidade e quando tem abertura para falar fala...” (E2).

São situações de agressão verbal e de assédio sexual que muitas vezes não chegam aos profissionais de Recursos Humanos, no entanto a sua acção vai depender de um processo formal onde há uma queixa formal e testemunhas.

“...A situação tem de haver testemunhos que é para diferenciar o que é e o que não é na realidade ou alguém que está a tentar prejudicar alguém.(...). Se não há testemunhas o caso morre ali porque não há justificação para... Havendo testemunhas, havendo factos, havendo sustentação de facto aí ouve-se as duas pessoas e ouve-se as chefias, pergunta-se às chefias se já houve alguma situação semelhante e normalmente quando á este conflito entre as duas pessoas não há ninguém inocente, são os dois culpados e levanta-se um processo disciplinar” (E2).

Como agem os profissionais quando confrontados com estas situações? Muitas destas situações quando se tornam casos extremos vão para Tribunal, noutras situações os profissionais referem que têm de intervir no sentido de consciencializar os trabalhadores em causa de que estão a agir mal. Um dos entrevistados nota, no entanto, que nem sempre estas situações chegam ao conhecimento dos profissionais de Recursos Humanos a tempo de se tomar alguma medida atenuadora, quando chegam já são situações muito complexas.

Situações de discriminação racial não foram apontadas por nenhum dos entrevistados. Quanto à discriminação sexual um dos entrevistados (E4) refere situações em que é indicada a preferência por um homem ou por uma mulher, o que poderá ser visto como discriminação sexual.

“Tive uma ou outra situação em que me diziam para esta função era preferível ter um homem, ou era preferível ter uma mulher. Era preferível. Devido à natureza da função, às vezes do ponto de vista da disponibilidade” (E4).

O modo como os profissionais de Recursos Humanos gerem a informação que lhes chega pode ser também um factor inibidor da sua acção junto dos trabalhadores.

“...Há uma quantidade de informação que eu sei que vai condicionar a minha forma de intervir nas coisas” (E1);

“...Nunca usei, pelo menos deliberadamente, essa informação privilegiada. Tento saber geri-la. Sinto-me privilegiado por saber isso, mas privilegiado em determinados aspectos, às vezes é um handicap, é um obstáculo, eu às vezes se calhar preferia não saber porque sabendo estou sempre sobre o risco de pensarem que posso usar indevidamente ou não e que posso aproveitar-me disso ou não” (E4).

Um dos entrevistados (E4) entende que esse acesso à informação pode ser um privilégio no sentido que lhe permite antecipar as suas acções e as suas emoções.

“Se não há razões se é injusto vou antecipadamente ficar mais magoado mais tempo que os meus colegas, se há razões e eu conseguir percebê-las, ligá-las na minha maneira de ser, aí já tenho o privilégio de as saber e tenho a vantagem (...) Aí é um privilégio, já estou preparado, já sei, já acho normal. E quando vou comunicar às pessoas já vou comunicar às pessoas uma coisa que eu acho normal” (E4).

Não obstante, no geral das observações apresentadas o balanço é negativo, não no sentido de não quererem ter acesso à informação, mas no sentido que quando essa informação tem a ver com situações de despedimentos, reestruturações, cortes salariais, provocam dilemas éticos e aí entra a confidencialidade e o profissionalismo, essa informação não pode passar para os trabalhadores, não naquele momento, nem naquele formato.

“...Referia-me a situações sociais que às vezes são complicadas (...) e pode gerar situações de conflito e afectar a organização [...] aí evidentemente que eu comunico essa situação, agora se isso afectar a organização aí já temos outro problema. O problema às vezes se tem o conhecimento e a situação já pode estar num estado mais à frente e temos de tomar uma decisão mais radical.” (E2);

“É lealdade perante a empresa no sentido da confidencialidade mas não só. É também dentro da questão da equidade e do conflito está numa posição onde o nosso papel é minimizar os conflitos e as injustiças e não de agudizá-las...” (E4);

“...Temos que ser muito profissionais, na gestão desse tipo de situações, mas isso pode acontecer. Em relação a essas matérias os Recursos Humanos têm claramente informação privilegiada. Privilegiada no sentido que em determinadas fases tem de estar aqui, tem de estar reservada, não pode ser comunicada, claramente.” (E6).

O profissional de Recursos Humanos assume, assim, um papel de lealdade para com a organização, age conforme as acções sejam as mais indicadas para a sobrevivência da organização, nada lhe pode ser prejudicial e muito menos algo que esteja debaixo da sua alçada, nomeadamente, os comportamentos éticos no trabalho. Ao ter essa “obrigação” para com a organização, o profissional de Recursos Humanos assume que eticamente é esse o seu dever, nesses casos tem de agir e reportar as situações identificadas.

“É oficiosa a informação mas torna-se oficial a partir do momento em que eu a recebo porque é assim, não se pode descolar eu coordenadora de Recursos Humanos do eu colega, quer dizer, eu depois tenho a informação, (...) se o colega pedir segredo eu posso contê-la, mas é assim, só posso contê-la até determinado ponto, porque também me cabe a mim controlar e dar conhecimento destas situações...” (E5).

O acesso a informação privilegiada é de facto um factor constrangedor da acção dos gestores de Recursos Humanos, no sentido que lhe impõe um tipo de atitude menos transparente e de contenção de determinados dados para que a organização assimile as alterações e passe pelas mudanças de forma gradual, sem agitação que contamine o seu funcionamento e por arrastamento a paz social.

As relações pessoais foram também referidas como elementos a ter em consideração para uma conduta profissional correcta por parte dos profissionais de Recursos Humanos. Estas advêm também de uma estrutura de comunicação eficaz onde a proximidade pode ser factor de maior facilidade de acesso aos profissionais de Recursos Humanos mas também pode ser factor de constrangimento impedindo que os problemas sejam reportados.

“O distanciamento ajuda, porque obviamente quando há uma proximidade de colegas ou de postos de trabalho há ali já mais, em muitos casos, há mais do que uma relação de trabalho, há uma relação de amizade e outros factores entram já nessa equação e a pessoa sente-se às vezes um pouco constrangida em expor a sua vida nesse sentido. (...) Porque uma coisa é a pessoa estar a falar-me de problemas que nada têm a ver com o aspecto profissional, outra coisa é a pessoa estar a falar-me de problemas profissionais a mim, eu tenho a obrigação, faz parte da minha ética ter que reportar e de alguma forma ter de os solucionar” (E5).

Podemos concluir que ser um bom profissional de Recursos Humanos implica não se deixar influenciar por relações pessoais, porque é inevitável não estabelecer relações com aqueles com quem contactamos diariamente. Assim, de acordo com um dos entrevistados (E6) que referenciou essas situações, esse é outro desafio que coloca a ética do profissional.

“Todos somos humanos portanto é inevitável que no relacionamento com as pessoas, quer com os pares quer com os superiores (...) nós temos pessoas com quem criamos mais empatia, com quem simpatizamos mais, não somos de pedra, portanto também nos somos humanos também reagimos de forma diferente a diferentes pessoas. O desafio está em não nos deixarmos influenciar por essas situações naquilo que depois são as decisões e os processos que se tem de conduzir em termos de profissão” (E6).

3.8 – A gestão dos dilemas éticos e os valores profissionais

Gerir dilemas e conflitos éticos pode ser uma tarefa bastante complexa. As questões éticas surgem nos mais variados processos e práticas inerentes à função Recursos Humanos e os profissionais de Recursos Humanos quando são confrontados com essas situações têm de agir sobre elas. Para o fazer adoptam certas práticas na resolução desses conflitos que lhes permitam agir sem causar outros conflitos maiores do que aqueles que estão na equação. Noutros casos optam pelo silenciamento em relação a informações que detêm e as quais têm de gerir solitariamente de modo a que não influenciem as suas decisões diária e, desse modo, consigam fazer passar a mensagem de qual a forma de actuar mais correcta dentro da organização.

A prioridade dada aos mecanismos internos de gestão dos conflitos parece estar presente nas palavras de alguns dos entrevistados, em que o recurso ao código de ética e à persuasão são elementos centrais.

“...Se for um caso assim complexo que eu tenha de analisar (...) posso ter de recorrer ao código de ética e consultá-lo e (...) tentar perceber como o que está definido no código de ética se aplica àquela situação, mas isto são situações mais complexas, não no dia-a-dia, nas coisas simples, normalmente a fronteira ética do bem e do mal, o mau do bom, o certo do errado não é difícil de definir...” (E6).

Constatamos que o que a organização aceita como correcto ou incorrecto é de fácil percepção pelos profissionais, os códigos de ética surgem como um instrumento de suporte à acção destes profissionais mas apenas em situações mais complexas.

O recurso aos tribunais também parece uma prática evitável. Apenas uma das entrevistadas menciona que isso é prática comum na sua organização (E3), pois os restantes entrevistados fazem menção a uma tentativa de resolução internamente, ouvindo todos os intervenientes.

Devemos fazer a ressalva, a partir dos discursos dos profissionais de Recursos Humanos, de que cada situação é uma situação e aquelas que ponham em causa o desenvolvimento legal e assertivo da organização devem ser logo penalizadas de acordo com a lei geral, o que se traduz em indemnizações e despedimentos por justa causa. A má resolução destas situações também pode provocar insatisfação nos restantes trabalhadores. Na Tabela 13 apresentamos a experiência dos sujeitos entrevistados na resolução dos dilemas éticos.

Tabela 13 – A gestão dos dilemas éticos e suas implicações

IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DE DILEMAS E CONFLITOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES E NOS TRABALHADORES
<p>“Nos conflitos raramente fui para tribunal porque consegui sensibilizar a administração que não vale a pena criar conflitos laborais sem ter certezas, se o trabalhador não errou suficientemente para ter uma medida radical não há que a tomar, se querem dar o exemplo há outras formas de dar o exemplo e outros castigos.” (E4)</p>
<p>“O problema às vezes se tem o conhecimento e a situação já pode estar num estado mais à frente e temos de tomar uma decisão mais radical.” (E2)</p>
<p>“...Se a organização não penaliza-se o trabalhador com a saída da organização o efeito de contágio no outro dia...” (E5)</p>
<p>“...O grande problema são as situações que não são verbalizadas e ficam interiorizadas e mina as pessoas por dentro. A longo prazo reflecte-se, acaba às vezes por acumular, a níveis que depois quando rebentam são muito nefastos. (...) É importante e terapêutico que sejam expressos.” (E6)</p>

Fonte: Entrevistas semi-directivas

É ainda de referir as características, apontadas pelos entrevistados, que um profissional de Recursos Humanos precisa de ter se tiver de gerir um processo disciplinar, características tais como: controle emocional, imparcialidade e “bom senso”.

“Em situações extremas é normal as pessoas enervarem-se (...) se o interlocutor que está a fazer o processo se não tiver um grande controlo emocional e não souber lidar com os processos psicológicos pode ser uma situação muito complicada” (E2);

“Quando é feito um inquérito para um conflito são ouvidos os intervenientes, as testemunhas e depois o instrutor do processo, pode ser outra pessoa além do director de Recursos Humanos desde que seja qualificada para isso, tem que ter o bom senso de juntar todos os depoimentos e fazer um relatório que não seja tendencioso, seja isento, e nesse relatório perante o quadro legal propõe à administração que aplique sanção ...” (E4).

Verifica-se que a sanção está inerente a estas situações, seja por decisão interna, processo disciplinar ou, se a sua complexidade exigir, por intervenção externa através do Tribunal do trabalho.

Interessante é ainda a afirmação de um dos entrevistados de que ninguém é sempre “eticamente correcto” (E4). Ao revelar que nem sempre agiu conforme os princípios éticos também procura justificar-se afirmando: “Às vezes é por comodismo, de não tornar os casos mais complexos, outras vezes interesses profissionais de não criar atritos, conflitos, ele é meu colega... deixa lá isso, porque senão as coisas pioram. Nem sempre somos eticamente correctos. Acho que ninguém é...o ser humano não é. (...) Por detrás temos sempre o subconsciente a funcionar” (E4).

Os seus interesses individuais dentro da organização surgem aqui como uma condicionante do seu comportamento, segundo aquele entrevistado, afirmar que se age conforme princípios e normas de conduta, muitas vezes espelhadas em códigos de ética, não significa comportamentos efectivos isentos daquilo que são os interesses “egoístas” do profissional, existe portanto a consciência de que uma coisa não implica a outra.

Já referimos que o comportamento ético dos trabalhadores, em geral, e dos profissionais de Recursos Humanos, em particular, tem como factores influenciadores os princípios e valores inerentes à cultura da organização, os exemplos dos gestores e chefias e, resulta ainda, dos interesses individuais.

Para fazermos a análise dos valores enunciados pelos entrevistados como os mais importantes e necessários para uma conduta ética correcta dos trabalhadores, iremos fazer uma comparação entre os enunciados pelos trabalhadores e os presentes no código de ética da APG²⁵ sintetizados por Almeida (2010).

Tabela 14 – Valores e princípios éticos essenciais para uma conduta ética

CÓDIGO DE ÉTICA DA APG	PARA OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Honestidade; ↳ Autenticidade; ↳ Integridade; ↳ Transparência; ↳ Isenção; ↳ Equidade; ↳ Respeito pela diversidade; ↳ Não discriminação; ↳ Igualdade de tratamento e oportunidade; ↳ Compromisso profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Honestidade; ↳ Interajuda; ↳ Partilha; ↳ Respeito; ↳ Comunicação; ↳ Integridade; ↳ Equidade; 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Justica; ↳ Coerência; ↳ Sensibilidade; ↳ Isenção; ↳ Transparência; ↳ Confidencialidade.

Fonte: Entrevistas semi-directivas

²⁵ A APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas é uma associação profissional de carácter cultural e científico. O seu código de ética apresenta um leque de princípios éticos e deontológicos que indicam os comportamentos e atitudes que os seus sócios deverão assumir na sua vida profissional.

Desta comparação resulta que os valores em comum são o respeito pela diversidade e pelos outros, a honestidade, nas relações de trabalho e nas relações pessoais (E1), a integridade “sermos íntegros naquilo que fazemos dentro da organização” (E2), a transparência, nos assuntos em que se possa ser totalmente transparente, a equidade, tratar todos de igual forma, promover a igualdade de direitos, a não discriminação (justiça), a isenção e o profissionalismo (compromisso profissional assente na confidencialidade, na coerência e na isenção), que para dois entrevistados resulta também na coerência e assertividade de comportamentos por parte dos profissionais de Recursos Humanos.

“Tem de ser uma pessoa honesta, acho que não precisa de mais nada, a pessoa não precisa de ser frontal não precisa de ter abertura mas sim ser honesta. E obviamente precisa de ser profissional, é preciso de ter o discernimento para saber distinguir aquilo que deve ficar dentro de uma conversa. As relações de trabalho principalmente precisam de honestidade. Depois há a questão da interajuda, o conseguir trabalhar em equipa” (E1).

Um dos entrevistados enuncia mesmo uma máxima que considera importante para o desenvolver das suas funções e até no campo pessoal: “... Tratar os outros da mesma forma é um valor que eu utilizo sempre a expressão «não faças aos outros o que não gostarias que fizessem a ti», ou seja, os actos que nós fazemos sabemos as consequências e como gostaríamos que quando fosse connosco como é que haveriam de ser feitas da mesma forma. Isso para mim é uma premissa fundamental” (E2).

Considerações Finais

Estudar o comportamento ético e a percepção da ética dos profissionais de Recursos Humanos é uma tarefa bastante complexa. De acordo com Jack *et al* (2012), quer seja uma profissão, uma disciplina ou uma prática, a gestão de Recursos Humanos é intrínseca às trocas que resultam da gestão do trabalho humano e, por isso mesmo, está interligada à vida daqueles indivíduos, isto é, dos trabalhadores. Esta premissa impõe à Gestão de Recursos Humanos uma responsabilidade acrescida, visto as suas práticas irem interferir directamente com a vida profissional e pessoal dos trabalhadores.

Aqueles autores referem que a Gestão de Recursos Humanos é intrinsecamente eticamente preocupante dada a sua natureza precária ligada à humanidade intrínseca aos indivíduos que adquire outro nível de análise pois são seres humanos que estão, simultaneamente, a ser geridos e a gerir. Verifica-se aqui uma visão humanística da ética que muitas vezes é camuflada pelos resultados das práticas ou pelos discursos de algumas instituições e também pela cultura organizacional (Jack *et al*, 2012).

Os profissionais de Recursos Humanos acabam por ter um papel fundamental para a gestão da ética nas organizações, quer na arbitragem, na monitorização e na difusão de comportamentos éticos pelos restantes trabalhadores, entre outros papéis que Carey (1999) enuncia.

Para atingir os objectivos a que nos propusemos neste estudo empírico recorreremos a uma amostra de profissionais que procurou ser diversificada de modo a abranger várias realidades e percursos profissionais. Assim, os seis entrevistados, três homens e três mulheres, têm idades compreendidas entre os 23 e os 55 anos de idade e existe uma grande diferença também no número de anos de experiência profissional na área de Recursos Humanos (entre 2 e 20 anos de experiência). Ao nível da formação académica são todos licenciados, ou em Sociologia ou em Gestão de Recursos Humanos, à excepção de um que tem o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Em relação aos percursos profissionais três entrevistados tiveram um percurso semelhante tendo a experiência inicial sido o estágio e depois evolução dentro da empresa onde fizeram esse estágio, dentro do departamento de Recursos Humanos. Um dos entrevistados tem um percurso profissional mais longo (20 anos de experiência) tendo passado por várias empresas mas sempre na área da gestão de pessoas. Dois entrevistados desempenharam funções em áreas diferentes antes de assumirem funções na área de Recursos Humanos, sendo que uma das experiências que sublinharam foi a consultoria a empresas.

Através da análise dos dilemas éticos, tendo em conta os percursos profissionais dos gestores de Recursos Humanos, verificou-se que o modo como aqueles dilemas são percebidos difere em função dos anos de experiência profissional e também do tipo de

organização em que estão inseridos (nacional ou multinacional), mais do que com o sexo dos entrevistados ou área de negócio da empresa. A formação académica, a par das últimas duas dimensões referidas (sexo e área de negócio), acaba por não ser, neste estudo, uma variável a partir da qual se possa explicar as percepções dos entrevistados pois, na nossa amostra, as áreas de formação de base dos entrevistados são, como já vimos, muito semelhantes.

Podemos verificar, em relação à formalização dos códigos de ética que, na nossa análise, o tipo de organização, tendo por base a origem do seu capital, é um factor diferenciador até da própria existência desses códigos nas organizações. Os entrevistados que trabalham ou trabalharam em organizações multinacionais dizem que aquelas dispõem de códigos de ética formalizados, com procedimentos bastante definidos no que se refere à sua comunicação e difusão pelos trabalhadores, mencionando a existência de sessões de formação e instrumentos de comunicação formal para a sua disseminação. Para os entrevistados cujas organizações não têm códigos de ética formalizados, estes não são entendidos como prioridade e são olhados com alguma desconfiança, nomeadamente, no que concerne à sua aplicabilidade. De facto, para o entrevistado com mais experiência profissional, que se insere neste último grupo, os valores eram disseminados pelos administradores, através do exemplo, e regulados pela cultura organizacional.

De um modo geral, podemos deduzir, da análise dos discursos, que os códigos de ética têm influência no comportamento dos trabalhadores e na organização, existindo ganhos mútuos resultantes da sua aplicação, embora seja evidente que, para os entrevistados, os principais beneficiários são as organizações. Esta ideia vai ao encontro das várias referências da literatura de que os códigos de ética servem as organizações e não necessariamente o bem-estar dos trabalhadores. Fazemos ainda a ressalva, tendo por base a opinião de alguns dos entrevistados, de que a existência de códigos de ética não significa necessariamente organizações mais éticas e que, para tal acontecer, é necessário existir coerência e coordenação nos comportamentos das chefias.

Outras características-chave dos códigos de ética foram apontadas pelos entrevistados: os códigos de ética devem ser um documento flexível mas penalizador, ajustado à realidade do negócio, devem transmitir quais as posturas éticas ideais para o negócio, a postura profissional, e a postura ideal para salvaguardar a integridade na vida pessoal dos trabalhadores.

Como factores importantes na implementação de um código de ética são referidos a acessibilidade do documento, a formação e a comunicação organizacional. Ou seja, códigos de ética formalizados tendem a gerar efeitos positivos e facilmente originam comportamentos éticos, mas apenas quando apresentam as características-chave mencionadas anteriormente, ou seja, quando existe uma cultura organizacional forte e quando os níveis hierárquicos demonstram ter um comportamento ético coeso, coerente e coordenado.

Não obstante, podemos enunciar outros instrumentos que as organizações utilizam para a difusão de comportamentos éticos: a responsabilização das chefias e dos gestores, a formação, a comunicação formal e informal, a cultura organizacional e o exemplo. Destas, merece destaque,

sendo considerada de grande relevância para aquele objectivo, a comunicação pois, de acordo com o estudo de Monjiotti e Pozo (s.d.), a comunicação interna tem influência na ética profissional dos trabalhadores desde que a informação a difundir seja bem escolhida pelos gestores face à cultura organizacional existente, pois irá traduzir-se, em última instância, na forma como a mensagem é passada para todos os trabalhadores.

Além da comunicação, o exemplo tem também um peso muito grande quando se trata da difusão de comportamentos éticos nas organizações. Comportamento gera comportamento, quer seja bom, quer seja mau. Assim, os nossos entrevistados colocam a ênfase da responsabilização pelos comportamentos na gestão de topo através do exemplo. De facto, os gestores de topo têm neste sentido um papel muito importante de responsabilidade pois se os trabalhadores verificarem que os comportamentos, acções e decisões não coincidem com a mensagem passada, essa mensagem é totalmente descredibilizada, perde o seu poder e provoca um sentimento de insatisfação e desmotivação entre os trabalhadores, prejudicando a organização.

Os profissionais de Recursos Humanos, por serem responsáveis pela gestão das necessidades e dos comportamentos das pessoas, acabam por ter de assumir uma postura de exemplaridade ética e devem difundi-la junto da gestão de topo e das restantes chefias de modo a existir coerência nos comportamentos. Deste modo, a difusão de uma cultura ética e, conseqüentemente, a proliferação de comportamento éticos, tenderá a ser eficaz.

Da análise dos contributos da função Recursos Humanos e dos seus papéis na organização destaca-se a sua importância para reestruturar, formar e desenvolver pessoas, recrutar com qualidade, motivar pela recompensa, com o menor custo possível, com o objectivo de através das competências das pessoas atingir os objectivos de negócio. No entanto, esta avaliação pode variar conforme o observador e irá depender dos contextos organizações e socioeconómicos e de quem está a avaliar.

Em relação aos diferentes papéis dos profissionais de Recursos Humanos é de salientar a dualidade inerente ao papel destes profissionais na organização. Se, por um lado, implica interagir com os diferentes *stakeholders* e gerir as práticas que vão influenciar o dia-a-dia dos trabalhadores, por outro, os profissionais de Recursos Humanos também são trabalhadores da organização, também são afectados pelas decisões e reestruturações da organização. O que se observa é um misto de confiança e distanciamento: confiança nos motivos que sustentam determinadas decisões, confiança que sentem por parte dos seus superiores e, distanciamento, quando aquelas decisões os colocam também como actores dessas decisões e os vão influenciar negativamente a nível profissional e pessoal.

Seguindo a tipologia proposta por Ulrich (1998), os profissionais de Recursos Humanos, que foram entrevistados, entendem ter um papel predominantemente de parceiro de negócio, tendo por base a relação de confiança com os gestores de topo. Os entrevistados referem ter livre acesso à administração e que a confiança lhes dá legitimidade junto dos administradores. Os profissionais entrevistados consideram-se, na sua maioria, agentes de mudança, pois associam a função recursos humanos a todos os processos de reestruturação que as organizações sofrem.

Verifica-se também que o papel de especialista administrativo é visto como algo inerente à função Recursos Humanos assumindo, no entanto, uma posição secundária dada a crescente automatização das rotinas administrativas e sua externalização através de práticas de *outsourcing*.

No que se refere aos conflitos organizacionais, uma conclusão que é possível extrair é de que os profissionais de Recursos Humanos não são necessariamente a primeira escolha quando se trata de colocar um problema dado que, na maioria das vezes, a situação é reportada à chefia directa do trabalhador e não ao gestor de Recursos Humanos, sendo isso explicado pela proximidade física e hierárquica. Quando o conflito é entre chefias é mais frequente o problema chegar directamente ao gestor de Recursos Humanos. Apesar desse distanciamento físico e hierárquico face ao gestor de Recursos Humanos, os nossos entrevistados referem que a gravidade da situação é também um factor que contribui para diferenciar a actuação dos intervenientes no conflito. Não obstante, é de notar que o profissional de Recursos Humanos tem neste campo um papel crucial na preparação e apoio das chefias na gestão de conflitos e de dilemas éticos.

Reflectindo sobre os principais dilemas éticos com que se confrontam os profissionais de Recursos Humanos, concluímos que além da inquestionável dualidade dos papéis dos profissionais de Recursos Humanos, das relações hierárquicas e do posicionamento face aos *stakeholder*, as práticas de Recursos Humanos são também factores que originam as situações que podem resultar em problemas éticos. Assim, os profissionais de Recursos Humanos têm como principais fontes de dilemas éticos: situações de recrutamento e selecção que lhes são impostas pelos gestores de topo, de avaliação de desempenho dada a utilização de critérios subjectivos, separação/despedimentos em que os critérios adoptados são na sua opinião injustos, atribuição de prémios e benefícios quando, na opinião do trabalhador, o prejudicam quer a nível da carreira quer financeiramente em comparação com os seus pares, situações em que têm de ser árbitros em conflitos entre trabalhadores, ou seja, casos de disciplina, discriminação moral e sexual, assédio sexual e bullying profissional.

Além dos dilemas inerentes às práticas de gestão de Recursos Humanos, estes profissionais têm ainda na informação privilegiada, na gestão da cultura organizacional, na gestão da comunicação e na gestão de conflitos, factores que influenciam o seu comportamento ético e as decisões que têm de tomar quando confrontando com esses dilemas.

Os resultados do presente estudo permitem-nos também verificar que existe, por parte dos entrevistados, uma preocupação e uma consciência dos dilemas éticos e que isso influencia as suas práticas, as suas acções e os seus comportamentos, sendo essa consciência adquirida principalmente através da experiência profissional.

Da análise do modo como os Profissionais de Recursos Humanos gerem os dilemas éticos constata-se uma separação entre o profissional enquanto trabalhador da empresa e o profissional enquanto gestor de Recursos Humanos e parceiro estratégico do negócio, sendo este último o papel mais evidente. Quando se trata de reportar situações de falta de profissionalismo ou situações que se sabe que irão prejudicar a organização no futuro, os profissionais de Recursos

Humanos tendem a não hesitar em agir em conformidade com aquilo que consideram ser o melhor para a organização.

Nota-se também um afastamento e até algum conformismo perante certas decisões organizacionais com as quais o profissional de recursos humanos não concorda por considerá-las injustas ou eticamente incorrectas, sendo que esse afastamento ocorre com mais frequência quando essas acções são tomadas pelos superiores hierárquicos e o profissional pondera no sentido de salvaguardar o seu posto de trabalho. Apesar de afirmarem ter os instrumentos para reportar essas situações, nenhum dos entrevistados ainda o fez ou sentiu necessidade de o fazer. De facto, nenhum referiu alguma situação eticamente condenável que tivesse vivenciado e apenas um admitiu já ter sido eticamente incorrecto numa decisão.

Como mecanismos utilizados para gerir conflitos e dilemas éticos os profissionais de Recursos Humanos mencionam o recurso aos códigos de ética, quando estes estão formalizados. Em situações mais complexas, utilizam ainda a persuasão directa aos trabalhadores que estejam a prejudicar a organização ou a agir incorrectamente. Quando são dilemas que advêm do acesso privilegiado que têm a informação estratégica da organização optam pelo silêncio e novamente pelo afastamento aos conduzi-los ao isolamento e silenciamento interior passando a agir como se de nada soubessem.

Resta, para concluir sobre os objectivos propostos para este estudo, enunciar os valores considerados importantes para os profissionais de Recursos Humanos que, de acordo, com os discursos dos entrevistados, devem estar presentes numa conduta profissional e ética. Os valores mencionados pelos entrevistados parecem não estar longe dos identificados por Almeida (2010) quando analisa o código de ética da APG, a saber: o respeito pela diversidade e pelos outros, a honestidade nas relações de trabalho e nas relações pessoais, a integridade, a transparência, a equidade, a não discriminação, a isenção, o profissionalismo, a coerência e a assertividade de comportamentos.

Por último, e como limitações desta investigação gostaríamos de mencionar, em primeiro lugar, o reduzido número de publicações e de estudos sobre ética na Gestão de Recursos Humanos e resolução de dilemas éticos pelos profissionais de Recursos Humanos, o que limita o potencial analítico do nosso estudo. Outra limitação também sentida no decorrer do presente estudo foi a dificuldade de definir conceitos tão abrangentes como ética e moral e conseguir associações lineares aos modos de agir dos indivíduos. Sendo um conceito rico em interpretações os indivíduos acabam por reflectir sobre a ética e a moral tendo por base, não os valores éticos, mas as suas práticas do dia-a-dia, naquilo que consideram fazer de “bem” para e pelos outros.

Em investigações futuras seria interessante inquirir um grupo mais diversificado de entrevistados sobre as práticas e as motivações que estão por detrás da ética profissional deste grupo, reflectindo sobre as implicações de um código de ética para os profissionais de gestão de Recursos Humanos. Outras dimensões que seriam enriquecedoras num estudo sobre ética para a gestão de Recursos Humanos são a formação académica, o poder destes profissionais dentro das

organizações e as percepções de justiça organizacional, de modo a entendermos a influência destas dimensões nas percepções sobre a ética profissional e organizacional.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, A. J. (2004). Uma reflexão crítica sobre a gestão de recursos humanos. In Lança, I., Suleman, M., Ferreiro, F. (org.), *Portugal e a sociedade do conhecimento* (pp. 179-188). Oeiras: Celta Editora.
- ALMEIDA, A. J. (2010). Ética e deontologia profissional no campo da gestão e recursos humanos: entre o utilitarismo instrumental e a emancipação profissional. Comunicação no XVIII Colóquio da AFIRSE. Universidade de Lisboa.
- ALMEIDA, A. J. (2011). A gestão de recursos humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional. Tese de doutoramento. Lisboa. ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa.
- ANDRADE, R.; ALYRIO, R. e VILAS BOAS, A. (2006). *Cultura e Ética na Negociação Internacional*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- BANKS, R. (1997). *Bullying in Schools*. Disponível em: <http://www.ericdigests.org/1997-4/bullying.htm>, consultado a 30 de Novembro de 2012.
- BANKS, S. e NOHR, K. (2008). *Ética Prática para as profissões do trabalho social*. Porto: Porto Editora.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. 5ª Edição. Lisboa: Edições 70.
- CAREY, L. (1999). Ethical dimensions of a strategic approach to HRM: an Australian perspective. *In Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37: 53-68.
- CLEEK, M. e LEONARD, S. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior? *In Journal of Business Ethics*, 17: 619-630.
- FLICK, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- GIL, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- GOMES, A. R. (2006). Ética. Disponível em <http://ocanto.esenseu.net/lexicon/etica.htm>, consultado a 8 de Junho de 2012.

GRAMBERG, B. e MENZIES, J. (2006). Ethical decision making of HR managers: Juxtaposing ethical egoism, the interests of the firm and employees. In *Working Paper Series School of Management*, no. 1.

GRAMBERG, B. e TEICHER, J. (2005). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: the dilemma of the HR manager. In *Working Paper Series School of Management*, no. 7.

GREENWOOD, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. In *Journal of Business Ethics*, 36: 261-278.

GUERRA, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia Editora.

IÑIGO, D. e MAZO, F. (2003). Métodos de investigación en Psicología de las Organizaciones. In RODRIGUEZ, F. e ALCOVER, C. (coord.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 109-134). Madrid: Alianza Editorial.

JACK, G.; GREENWOOD, M. e SCHAPPER, J. (2012). Frontiers, intersections and engagements of Ethics and HRM. In *Journal of Business Ethics*, 111: 1-12.

KOVÁCS, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. In *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52: 41-65.

LEIRIA, A. C.; PALMA, P. J. e CUNHA, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipa. In *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, vol. 12, n.º 1, 67-94.

MERCIER, S. (2003). *A ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.

MOREIRA, J. M. (1999). *A contas com a ética empresarial*. Cascais: Príncipia Editora.

MONJIOTTI, E. D. e POZO, D. (s.d). Comunicacion interna y ética profesional. In *Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba*: 122-127.

NUNES, C. (2004). *A ética empresarial e os fundos socialmente responsáveis*. Barcelos: Vida Económica.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Gradiva Publicações.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; COSTA, N. G. e CARDOSO, C. C. (2006), *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: RH Editora.

REISS, M. e MITRA, K. (1998). The effects of individual difference factors on the acceptability of ethical and unethical workplace behaviors. *In Journal of Business Ethics*, 17: 1581-1593.

SINGER, M. S. (2000). Ethical and Fair Work Behavior: a Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice. *In Journal of Business Ethics*, 28: 187-209.

SHRM/ERC (2003). SHRM/Ethics Resource Center 2003 Business Ethics Survey. s.l., Society for Human Resource Management.

SHRM/ERC (2007). The Ethics Landscape of American Business - Sustaining a strong ethical work environment - Business Ethics Survey. s.l., Society for Human Resource Management.

ULRICH, D. (1998). A new mandate for human resources. *In Harvard Business Review*, January-February: 125-134.

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

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de entrevista

Objectivo: Identificar os dilemas éticos que os Profissionais de Recursos Humanos enfrentam no decorrer das suas actividades e de que forma esses dilemas são entendidos e resolvidos.

Percurso profissional

1 – Gostaria de lhe pedir que fizesse uma breve descrição do seu percurso profissional e da sua formação académica.

Caracterização da Organização

2 – A organização tem Código de Ética formalizado?

- Quem foi responsável pelo seu desenvolvimento?
- Por que motivo foi criado?
- As questões éticas são tratadas por quem?

3 – A organização tem missão, objectivos? Como são comunicados aos trabalhadores?

4 – Qual o produto/serviço da sua organização?

5 – Que tipo de trabalhadores tem a organização? Semiqualeificados, qualificados? Administrativos, operários? Qual o nível de habilitações em geral?

Códigos de Ética

6 – De que forma as questões éticas influenciam a gestão de Recursos Humanos na sua organização?

7 – Na sua organização existem profissionais que sejam abrangidos por códigos deontológicos?

8 – De que forma os códigos deontológicos influenciam a gestão de recursos humanos na sua organização?

- A organização tem em conta as imposições dos códigos deontológicos quando recruta?
- Já vivenciou alguma situação em que o trabalhador exige algo pois trata-se de uma premissa do código deontológico?

9 – Dentro da sua organização que área funcional é responsável pelo desenvolvimento de projectos que visem a responsabilidade social?

Comportamentos Éticos

10 – Considera que ter um código de ética na organização facilita a difusão de comportamentos éticos pelos trabalhadores?

- Que outros instrumentos na sua opinião podem ser utilizados e que a sua organização utiliza?

11 – Acredita que dar o exemplo é a melhor forma de fazer com que os que o rodeiam ajam de forma eticamente correta? Pode dar-me um exemplo de uma situação que espelhe a sua opinião?

Conflitos/Dilemas Éticos

12 – A quem e que trabalhadores se dirigem quando estão perante conflitos ou situações eticamente questionáveis?

13 – Consegue caracterizar/diferenciar o tipo de problemas éticos apresentados pelos quadros superiores (chefias) e médios e pelos executantes?

O papel do profissional de RH na organização

14 – Quais as funções desempenhadas pelos profissionais de recursos humanos na sua organização?

15 – Habitualmente existem conflitos de interesse entre o departamento de RH e as outras áreas funcionais da empresa?

- Que tipo de conflitos são esses?
- Qual a relação entre os outros departamentos e o departamento de recursos humanos?

16 – Sente que o departamento de RH é visto pelos restantes departamentos como tendo um estatuto diferente? Até mesmo como sendo “exterior” à empresa?

17 – Pela sua experiência qual considera ser o out-put do departamento de RH na organização? Quais os seus objectivos enquanto parte integrante da organização?

18 – Em sua opinião que imagem têm os trabalhadores em geral sobre o papel dos recursos humanos na organização?

19 – Alguns autores partem do pressuposto de que as organizações usam as pessoas e a gestão de recursos humanos é o instrumento para o fazer, concorda com essa premissa?

Conflitos/Dilemas Éticos

20 – Quais as principais dificuldades que encontra, actualmente, no exercício da sua profissão?

21 – Em que tipo de decisões é que habitualmente se confronta com dilemas éticos?

- De que natureza são esses dilemas? Em que situações ocorrem?

22 – Sente dificuldade em decisões ou situações aquando os processos de:

- Recrutamento e Selecção
- Avaliação de desempenho
- Despedimentos
- Prémios e Benefícios/regalias
- Disciplina (discriminação racial, moral, sexual, assédio sexual, bullying profissional)
- Conflitos entre chefias e subordinados
- Pode dar-nos exemplos?

23 – Durante os processos de recrutamento e selecção alguma vez lhe foi pedido para valorar um candidato melhor por ser familiar/amigo/conhecido de algum colega seu ou superior hierárquico?

- Como agiu nessa situação? O candidato foi recrutado?

24 – Durante, por exemplo, a avaliação de desempenho sente algum tipo de dilema de ordem ética?

- Como decorrem os processos?
- Já foi solicitada a sua intervenção alguma situação?
- Quem define os critérios?

25 – Considera ter informação em relação à organização e à vida das pessoas da organização?

26 - O facto de ter informação privilegiada é algo que dificulta conciliar os seus valores pessoais com os requisitos da empresa?

Conflitos/Dilemas

27 – Dentro das suas funções quais as situações mais complicadas e difíceis em termos de relações pessoais com as quais tem de lidar?

- Pode dar-nos um exemplo dessas situações?
- Na sua opinião o que faz desencadear esses conflitos de ordem pessoal?

28 – Considera ser necessário uma maior consciencialização das chefias sobre os possíveis conflitos face à dinâmica do trabalho?

29 – Certas decisões também o afectam a nível pessoal, enquanto trabalhador da empresa, como gere essa dualidade de papéis?

30 – De que forma decide qual a melhor forma de agir ou qual a decisão a tomar nos casos em que essa decisão depende de si?

31 – Já vivenciou uma situação em que era exigido pela organização uma tomada de decisão que na sua opinião era injusta mas que, segundo as normas/cultura da organização, era a correta?

- Como a resolveu?
- Que factores influenciaram a sua tomada de decisão?
- O que sentiu durante essa situação?

Valores

32 – Que valores/princípios considera mais importantes para um profissional de recursos humanos eticamente consciente? Que valores privilegia nas suas relações profissionais?

- Porquê esses valores?

O papel do profissional de RH na organização

33 - Como se vê como profissional no contexto da organização relativamente às seguintes dimensões:

- Na relação com os trabalhadores;
- Na relação com a administração;
- Na aplicação da regulamentação legal;
- Na gestão dos processos de mudança (quem deverá ser o promotor e qual a responsabilidade do gestor de RH nesses processos).

Apêndice 2 - Tabela A

Tabela A - Formalização dos Códigos de Ética

CÓDIGO DE ÉTICA?	FORMALIZAÇÃO
E1 - NÃO	<p>"Eu por exemplo quando faço o acolhimento mostro o manual de acolhimento, engloba a missão, os valores e os objectivos da empresa, os principais...mas é uma coisa muito genérica. Fala de regras internas, é uma coisa muito transversal."</p>
E2 - SIM	<p>"Todos os colaboradores da empresa tem conhecimentos desta nova regulação do código de ética e de conduta, todas as pessoas vão assinar portanto em, como um documento, uma declaração de compromisso, em como todos têm conhecimento do código de ética e de conduta e que o cumprem, seja algum incumprimento é já, passa para uma questão legal."</p>
E3 - SIM	<p>"...Aquilo que nós fizemos [na empresa 3B – empresa anterior] foi uma correcção na fase inicial do documento da tradução para português (...) e organizamos sessões de trabalho do ponto de vista daquilo que era a divulgação."; "... [Na empresa 3A – empresa actual] existe um e-mail para os vários parceiros sociais, para os sindicatos e para os representantes da gestão, comissão de trabalhadores que recebem informações (...) ou algumas anomalias que ponham em causa em relação aos princípios da responsabilidade social..."</p>
E4 - NÃO	<p>"...Mesmo os que têm código de ética escrito acabam por não levar à risca e muito a sério. (...) Eu costumo de dizer que é um pouco como a missão e a visão: toda a gente escreve a missão e a visão, os princípios das empresas quase a papel químico mudando os pormenores da actividade e contexto, mas depois na prática trabalha conforme as circunstâncias..."</p> <p>"...Os códigos de ética eram o respeito, a justiça, tentar que houvesse equidade..."</p>
E5 - SIM	<p>"...Há um código de ética, digamos que poderia ter sido feita uma adaptação à 5A (...) nós utilizamos o código de ética do grupo."; "...Mas é algo que não tem sido passado, como não foi algo imposto ou algo iniciado com o arranque daqui da fábrica e só veio mais tarde «olha afinal temos um código de ética», a coisa não foi talvez implementada da melhor forma, à semelhança, por exemplo, temos os princípios ambientais."; "Nós temos manual de acolhimento. No nosso manual de acolhimento está, mas depois a adaptação que fizemos à versão portuguesa só tirámos uma ou duas coisas pois como é muito genérico há coisas que não se adaptam à nossa realidade."</p>
E6 - SIM	<p>"Primeiro é traduzido para português depois é publicado e divulgado quer fisicamente como livro..."; "...Duas vezes por ano é o nosso objectivo, as chamadas sessões de awareness, em ética e compliance em que há um grupo de pessoas que em cada país está definido e que são chamados os embaixadores da ética e que conduzem essas sessões..."; "... Temos também uma ferramenta e-learning, um curso e-learning de ética, sobre ética e ethics que é mandatário para todos os novos colaboradores."</p> <p>"...Quando enviamos o código de ética e diante, como protocolo em que devolvem assinado em como receberam."</p>

Fonte: Entrevistas semi-directivas

Apêndice 3 – Grelha de Análise de Conteúdo

Dimensão A – Percurso profissional e formação académica

Subcategoria 1A) – Percurso profissional

“...Trabalho há três anos no Departamento de Recursos Humanos. Há cerca de dois anos passei a responsável pelo departamento e tenho como principais funções toda a implementação e gestão das práticas de Gestão de Recursos Humanos na empresa, a nível de desenvolvimento organizacional – ou seja tudo o que seja desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, acolhimento de novos trabalhadores, gestão das carreiras, salários, portanto passa por essas áreas, depois tenho também outra parte a parte de gestão de stocks.” – E1:1

“...Eu comecei no serviço de pessoal tinha 19 anos (...) numa empresa de construção civil com cerca de 4 mil empregados (...) Entretanto tive a oportunidade de trabalhar no ministério de qualificação e emprego como consultor externo (...) entretanto, recebo um convite para ir trabalhar na altura (...) uma empresa (...) com o objectivo de fornecer a Autoeuropa, como técnico de Recursos Humanos, na altura não havia Departamento de Recursos Humanos, essa situação passado um ano, passo a director de Recursos Humanos e então é gerado o Departamento de Recursos Humanos, no qual ainda estou até ao momento.” – E2:1

“...Eu já passei por algumas organizações, comecei a trabalhar como consultora durante pouco tempo, percebi que de facto gostava muito mais de estar ligada a uma organização do que a muitas organizações, depois entrei para a área de Recursos Humanos assumindo logo funções de responsabilidade ao nível de um departamento...” – E3:1

“...Depois entrei naquilo que foi o meu grande desafio profissional até aos dias de hoje fui para a Empresa 3B onde estive durante aproximadamente 14 anos e tinha responsabilidades nas áreas de higiene e segurança no trabalho, Recursos Humanos e também, numa dada altura, manutenção (...) foi extremamente interessante sobretudo pelo contexto mais internacional mais políticas globais e agora muito recentemente encontro-me a trabalhar numa empresa de nome 3A que é no fundo é uma empresa portuguesa mas que é completamente diferente de todas as outras porque tem capital público, ainda” – E3:1

“Comecei numa empresa de serviço de estafeta, ainda menor de idade, evolução natural para estagiário dentro da própria empresa (...) Depois passei do departamento de pessoal para o departamento de informática... (...) convidaram-me para lá ficar a chefiar o serviço de pessoal de um instituto público, numa era de gestão autónoma (...) Voltei à minha empresa de origem (...), então já como grupo, saiu de lá o Director de Recursos Humanos e o administrador que me conhecia convidou-me para voltar às origens e voltei, como Director de Recursos Humanos. (...) E entretanto eu decidi enveredar por um caminho mais individual e já estava a ser assediado por empresas para dar assessoria e apoio técnico de maneira que decidi trabalhar por conta própria e fazer os meus próprios projectos de apoio a várias empresas.” – E4:1

“...Entrei na 5A como estágio curricular (...) depois passei para a empresa em 2009, em Janeiro de 2009 como técnica de Recursos Humanos. Entretanto a minha chefe (...) teve uma oportunidade internacional e eu fiquei no lugar dela, ou seja, sou coordenadora da área de Recursos Humanos desde 2010, sensivelmente desde 2010, mas já estou na 5A desde 2006, Setembro de 2006, tive assim um percurso mas foi sempre um percurso que tem sido reconhecido.” – E5:1

“Começou lentamente como estágio mas tenho vindo a ver reconhecido o meu trabalho e o meu esforço tanto que já havia pessoas com uma antiguidade maior nos Recursos Humanos mas foi-me dado a mim o cargo de coordenação da área, reporto neste momento directamente ao director de Recursos Humanos.” – E5:1

“Praticamente sempre na área de Recursos Humanos. Excepto um período inicial em que estive no departamento financeira, mas na altura também entrei para aqueles cursos que existiam na altura de jovens, para jovens, cursos financiados pelo Fundo Social Europeu.” – E6:1

“...Como administrativo, para o Departamento de Recursos Humanos do Banco 6G (...) onde estive cerca de 3 anos, depois fui para o Departamento de Recursos Humanos, também como administrativo ainda, do Banco 6F, (...) depois fui para técnico de Recursos Humanos no Banco 6E em Portugal (...) estive 2 anos na consultoria de Recursos Humanos 1º na Empresa 6D e depois na Empresa 6C as duas das grandes consultoras (...) depois em 2001 fui para a Empresa 6B (...) como director de Recursos Humanos onde estive cerca de 10 anos antes de vir para a Empresa 6A em 2010 como director de Recursos Humanos também.” – E6:1

Dimensão A – Percurso profissional e formação académica

Subcategoria 2A) – Formação académica

“...Tirei a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos...” – E1:1

“...Fui tirar o curso de Gestão de Recursos Humanos e psicologia do trabalho no ISLA durante 5 anos.” – E2:1

“Eu sou licenciada em Sociologia no ISCTE. Tenho o mestrado em Psicologia de desenvolvimento profissional pela Universidade de Évora e actualmente estou a tirar o doutoramento em Gestão de Recursos Humanos no ISCTE.” – E3:1

“...Inicialmente na área da antropologia social e depois tirei licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.” – E4:2

“...Eu licenci-me aqui pela ESCE em 2006...” – E5:1

“Fiz aqui [ESCE] em 2009/2010, ano lectivo de 2009/2010, uma pós graduação em gestão da formação porque na altura estava com toda a parte da formação, era eu que coordenava desde a parte mais estratégica à parte mais operacional...” – E5:1

“...Eu sou licenciado em Gestão de Recursos Humanos, pelo ISLA de Lisboa, que terminei em 94 e depois logo a seguir fiz uma pós-graduação em comportamento organizacional no ISPA, em Lisboa também. E portanto, bem, depois foi essencialmente muita formação profissional em variadíssimas áreas relacionadas com a gestão de Recursos Humanos...” – E6:1

Dimensão B – Caracterização da organização

Subcategoria 1B) – A organização

“...Temos uma área mais administrativa, que envolve toda a parte comercial, Recursos Humanos e financeira, qualidade e higiene e segurança, depois temos uma área mais prática, mais operacional temos operários fabris, temos um departamento de produção e manutenção em que é fabricado o nosso produto são eles a mão-de-obra do nosso produto, o nosso processo é pouco automatizado portanto é necessário que existam muitas pessoas, somos cerca de 95 trabalhadores...” – E1:2

“A empresa não estava a apostar na formação por questões financeiras, não tinha recrutamento porque estava em crise e recessão, era gestão administrativa, processamento salarial, tinha chegado a um ponto de estagnação, de maneira que fizemos um acordo e eu segui o meu caminho.” – E4:1

“CC, o meu último projecto de 4 anos, é uma empresa de distribuição, é uma área de trabalho bastante aliciante e muito complexa, a distribuição trabalha com horários contínuos, 7 dias por semana, é preciso uma grande disponibilidade por parte das pessoas, é preciso gostar da distribuição.” – E4:4

“A Empresa MM é uma multinacional que trabalha em vários sectores de actividade, sectores esses relacionados com energia, nomeadamente, na produção, no desenvolvimento, na produção de equipamento para a produção de energia, centrais energéticas, quer no transporte da electricidade quer ainda no transporte ferroviárias...” – E6:2

Dimensão B – Caracterização da organização

Subcategoria 2B) – Os trabalhadores

“Temos uma pessoa qualificada que é a pessoa responsável pela produção e o resto é semiqualficado ou não qualificado tudo à base de operadores e ajudantes de máquina...” – E1:2

“Nós temos colaboradores altamente qualificados, portanto temos os directores que são especializados nas suas áreas de actuação, temos altamente qualificados que são parte da engenharia. Os qualificados nas áreas técnicas, sobretudo na área da manutenção e temos pessoal, temos pessoas qualificadas e pouco qualificadas, qualificadas já têm alguma experiencia na execução em termos de elaboração do produto e temos pouco qualificadas quando começam no inicio a trabalhar na empresa.” – E2:2

“...Temos um grande número de licenciados ao nível das áreas mais de suporte e ao nível mais operacional temos de facto uma incidência no 12º, extraordinariamente podem haver pessoas com o 9º ano.” – E3:3

“São trabalhadores não-qualificados e semiqualficados, se podemos chamar assim, não pelas habilitações que têm mas sim pela função que desempenham, pessoas qualificada já com alguma experiencia na actividade comercial, depois temos as chefias, pessoas altamente qualificadas nos quadros de direcção e de topo.” – E4:4

“A nossa empresa neste momento tem à volta de 170 pessoas, já fomos 400, houve uma redução significativa dos quadros. (...) A maior percentagem são operadores de linha na parte operacional, digamos que 80% destes trabalhadores são da parte operacional e que o maioritário são semiqualficados. Quando em 2006 entrei para a fábrica ainda tínhamos alguns trabalhadores abaixo do 9º ano mas hoje com processos rvcc e com formação que a empresa foi proporcionando neste momento os trabalhadores em média têm o 9º e já uma grande percentagem já tem o 12º. E pronto vai aparecendo pessoas já com licenciaturas.” – E5:3

“É quase 50%-50%, nos temos desde quadros qualificados a gestores, engenheiros, técnicos até pessoal operacional, portanto, operários. (...) Em termos de habilitações, temos de tudo. Desde Ensino básico, 9º ano, alguns com o 12º, mas depois são pessoas muito qualificadas.” – E6:3

Dimensão C – Códigos de ética

Subcategoria 1C) – Formalização dos códigos de ética

“...Nunca pensei nisso porque existem outras prioridades, nós não temos um regulamento interno por exemplo em que se define o que deve ser feito ou o que não deve ser feito ou quais são os deveres e as obrigações dos trabalhadores e os seus direitos. – E1:1

“Existem pequenos procedimentos que são feitos, como respeitar uma regra de higiene e segurança, por exemplo, alguma acção informativa por exemplo de direito de trabalho, sobre faltas ou férias mas nada, não é um documento que seja comunicado aos trabalhadores.” – E1:1

“Eu por exemplo quando faço o acolhimento mostro o manual de acolhimento, engloba a missão, os valores e os objectivos da empresa, os principais...mas é uma coisa muito genérica. Fala de regras internas, é uma coisa muito transversal.” – E1:1

“Nós temos um código de ética e de conduta que foi alterado há cerca de 3 semanas, por acaso, é muito actual, foi revisitado, foi ajustado não só à realidade do grupo mas também à realidade da definição estratégica em termos de valores, de ética e de conduta na organização, veio da casa mãe...” – E2:1

“...É que é a casa mãe que gere ou emite a proposta para a direcção global do grupo, sendo aprovado (...) depois quem vai gerir o processo são os directores de Recursos Humanos, têm a gestão de implementação e a gestão de regulação, ou seja, alguma situação que desconfie alguma situação menos clara é o director de Recursos Humanos que tem como incumbência fazer zelar os códigos de ética e de conduta.” – E2:1

“Todos os colaboradores da empresa tem conhecimentos desta nova regulação do código de ética e de conduta, todas as pessoas vão assinar portanto em, como um documento, uma declaração de compromisso, em como todos têm conhecimento do código de ética e de conduta e que o cumprem, seja algum incumprimento é já, passa para uma questão legal.” – E2:2

“Na 3B [empresa anterior] foi desenvolvido pela casa-mãe depois foi para ali (...) teve a divulgação desse código de ética ao nível de todas as empresas do grupo ao nível mundial em que tivemos, não foi apenas a divulgação do documento foi uma, aí os Recursos Humanos estiveram envolvidos, foi enfim o desenvolvido de um programa por forma que os próprios trabalhadores em cada unidade conseguissem perceber exactamente o seu conteúdo.” – E3:2

[Na empresa 3ª - actual] “Existe um código de ética e até está no portal. Mas efectivamente não, não me foi apresentado como pertencente a um plano de acolhimento (...) Sinceramente relativamente às novas pessoas que entram é referenciado alguns aspectos em termos de o código de ética mas...Não é um documento que esteja completamente divulgado dentro da organização...” – E3:2

“...Aquilo que nós fizemos [na empresa 3B – empresa anterior] foi uma correcção na fase inicial do documento da tradução para português (...) e organizamos sessões de trabalho do ponto de vista daquilo que era a divulgação. Também fazíamos isso com alguma frequência sempre que (...) a 3B queria introduzir no grupo ou nas empresas, sempre que queria introduzir novos valores novos referenciais ...” – E3:2

“...Decorreu também da existência de algumas certificações que a empresa é certificada em muitas coisas, e está agora também no processo de certificação em responsabilidade social, sei que o código de ética é algo que já existe há algum tempo mas como resultado provavelmente de uma recomendação da implementação de alguma norma.” – E3:3

“... [Na empresa 3B – empresa anterior] havia uma linha de género Hotmail para salvaguarda de questões de natureza ética, portanto sempre que houvesse alguma questão que não cumprisse o código de ética podia, os trabalhadores poderiam enviar um e-mail para esse email que iria estar dirigido a um responsável central na europa e depois iria para a casa-mãe e depois havia procedimentos muito claro sobre aquilo que eram os vários passos a seguir, nomeadamente a questão da confidencialidade, a questão da salvaguarda e a protecção desse trabalhador...” – E3:6

“... [Na empresa 3A – empresa actual] existe um e-mail para os vários parceiros sociais, para os sindicatos e para os representantes da gestão, comissão de trabalhadores que recebem informações de discriminação, ou algumas anomalias que ponham em causa em relação aos princípios da responsabilidade social e que de facto por ai tenho recebido algumas informações mas, sobretudo em relação a desigualdades de oportunidades. – E3:6

“...Nas empresas por onde passei, nunca existiu escrito um código de ética, conheço um ou dois, de alguns grupos multinacionais.” – E4:2

“...Tem de passar do papel à prática, eu não discordo dos códigos de ética eu defendo é que eles devem passar do papel à prática e isso tem a ver com cultura organizacional...” – E4:7

“Tem um código de ética do grupo, da casa mãe (...) há um código de ética, digamos que poderia ter sido feita uma adaptação à 5A e assim como às outras 5A no mundo fora, mas não, nós utilizamos o código de ética do grupo.” – E5:2

“...É algo que está a cargo do director de Recursos Humanos, digamos assim, mas é algo que não tem sido passado, como não foi algo imposto ou algo iniciado com o arranque daqui da fábrica e só veio mais tarde «olha afinal temos um código de ética», a coisa não foi talvez implementada da melhor forma, à semelhança, por exemplo, temos os princípios ambientais, os princípios de qualidade, deveria ter o mesmo tipo de formalismo, em que há formação todos os anos às pessoas para fazerem reciclagem desses conceitos, talvez a ética da fábrica deveria ser algo que esteja acessível a toda a gente, não é? E que o próprio trabalhador quando entra para a organização deveria ter acesso, que não tem.” – E5:2

“Nós temos manual de acolhimento. No nosso manual de acolhimento está, mas depois a adaptação que fizemos à versão portuguesa só tirámos uma ou duas coisas pois como é muito genérico há coisas que não se adaptam à nossa realidade.” – E5:2

“No manual de acolhimento, em termos de código de ética tenho o consumo de álcool, o consumo de bebidas alcoólicas nas instalações, o consumo de drogas, não em recorde assim de mais... mas são todos assim muito práticos.” – E5:3

“...Nós temos um departamento na nossa casa-mãe que se chama ética e compliance que desenvolve um código de ética.” – E6:2

“Primeiro é traduzido para português depois é publicado e divulgado quer fisicamente como livro, digamos assim, portanto entregue em livro a todos os colaboradores e a todos os novos colaboradores, quer através da publicação na nossa intranet. Depois é comunicado através de campanhas, de comunicação, como posters, banners, banners na intranet.” – E6:2

“...Depois é fazermos regularmente duas eu diria duas vezes por ano é o nosso objectivo, as chamadas sessões de awareness, em ética e compliance em que há um grupo de pessoas que em cada país está definido e que são chamados os embaixadores da ética e que conduzem essas sessões. (...) Esse grupo habitualmente é constituído pelo country presidente, pelo director financeiro e eu próprio e portanto fazemos essas sessões de awareness regularmente e temos também uma ferramenta e-learning, um curso e-learning de ética, sobre ética e ethics que é mandatário para todos os novos colaboradores.” – E6:2

“...Quando enviamos o código de ética e diante, como protocolo em que devolvem assinado em como receberam.” – E6:5

Dimensão C – Códigos de ética

Subcategoria 2C) – Influência dos códigos de ética

“...Acho que é preciso sensibilizar as pessoas sobre muita coisa que acontece na organização.” – E1: 5

“...Fica mais perceptível para as pessoas (...) Eeu acho que as pessoas confiam num código de ética, que acho que acaba uma ferramenta que garante, não vou dizer que seja 100% garantido, mas garante á empresa que as coisas fluam da melhor maneira possível. (...) Não precisa de ser um documento rígido, mas que permita penalizar as pessoas quando as pessoas têm de ser penalizadas!” – E1:6

“...É um hábito já da própria cultura da organização, só que mesmo para, não é por ser diferentes, mas efectivamente mantermos algum estatuto moral...(...) Um simples convite para jantar poderá ser interpretado como algo errado portanto ao exemplo que eticamente zelamos muito pelo código de ética e conduta dentro da nossa organização.” – E2:2

“...Nós tínhamos na empresa 3B regras muito especificas que estavam comprovadas no código de ética em relação às prendas, as prendas de Natal dos fornecedores (...) Com a introdução daquele código de ética nós não poderíamos aceitar prendas e de facto explicar isto aos fornecedores não foi fácil em algumas circunstâncias mas havendo alguma insistência da parte dos fornecedores nos teríamos que distribuir essas prendas pelas nossas equipas (...) Porque as pessoas parece que ficam ofendidas por não querermos a prenda tem a ver com algumas questões culturais...” – E3:5

“...Agora eu acho que é importante é de facto haver a consistência por parte de todos os gestores da organização e serem eles próprios o exemplo e o exemplo do ponto de vista da ética. É fundamental, se isso estiver assegurado eu acho que é muito fácil implementarmos códigos de ética de uma forma profunda, sentida pelos trabalhadores e completamente validada.” – E3:6

“...Mesmo os que têm código de ética escrito acabam por não levar à risca e muito a sério. Acredito que haja algumas empresas de topo que realmente se façam reger pelo que estabeleceram em termos de código de ética, mas normalmente (...) eu costumo de dizer que é um pouco como a missão e a visão: toda a gente escreve a missão e a visão, os princípios das empresas quase a papel químico mudando os pormenores da actividade e contexto, mas depois na prática trabalha conforme as circunstâncias, as necessidades e os próprios meios que tem e os Recursos Humanos e materiais.” – E4:2

“...No papel é uma coisa bonita na prática (...) Os códigos de ética eram o respeito, a justiça, tentar que houvesse equidade, pagava-se mal mas havia equidade, pagava-se mal porque eram as regras do mercado (...) Apesar de serem patrões e terem um poder económico maior, eles seguiam princípios de equidade, de justiça e de comunicação e isso para mim é muito importante.” – E4:3

“Os códigos de ética (...) fazem-se dentro das teorias dentro daquilo que supostamente seria o desejável, o que as pessoas queriam que acontecesse, às vezes porque se está a tratar de um processo de qualidade ou por que se está a tratar de algo que implica ter esses princípios de ética escritos e apregoados para os stakeholders e até para o exterior para dar uma imagem de que a empresa está organizada e segue determinados princípios na prática eles se executam e há empresas que não têm códigos de ética escritos, desenhados, aprovados e executam-nos com muito mais eficiência e muito mais rigor com muito mais justiça do que outras que os têm pré-definidos e formalizados e essa é a experiência que eu tenho. Porque depende muito da formação e cultura que a empresa e os seus gestores, a sua gestão de topo...(…) Tem de passar do papel à prática, eu não discordo dos códigos de ética eu defendo é que eles devem passar do papel à prática e isso tem a ver com cultura organizacional...” – E4:7

“...Obviamente que haver um documento onde seja explanada a ética da organização e à semelhança daquilo que, voltando aos princípios ambientais e aos princípios de qualidade, eu acho que é importante até para comprometer a pessoa com esses princípios (...) Agora a ética no fundo é gerida por cada área e é no fundo é inculcada em cada trabalhador que tem aquele conjunto de responsabilidades que reporta àquela pessoa que há um mecanismo de comunicação que tem de ser respeitado, que há uma hierarquia que tem de ser respeitada, por isso esse controlo da ética e de conflitos e por aí fora é um pouco em 1ª instância coordenado ou gerido pelas chefias...(…) Estamos a falar de pessoas que são comportamentalmente diferentes é sempre difícil gerir todas estas variáveis e às vezes havendo um código não quer dizer que e não quer dizer que toda a gente tenha consciência que em algumas situações era um factor facilitador, creio que sim.” – E5:6

“...Antes de mais reforça o compromisso da organização em ter sempre uma postura ética nos negócios que faz e que essa, e que essa postura, esse compromisso acaba por se efectivar, materializar através do comportamento dos seus empregados a empresa somos nós, somos todos nós e portanto como tal a empresa espera ter de todos os seus colaboradores quer uma postura ética em termos profissionais quer uma postura de integridade pessoal na sua vida pessoal também. (...) Quanto mais claro e formalizado estiver aquilo que se espera de cada um, melhor para todos. (...) Eu acho que ter claro aquilo que se espera de cada um de nós só ajuda a todos na nossa vivência diária nas organizações...(…) Eu acho que as pessoas, tudo isto tem resultados e tem efeitos práticos, eu acho que as pessoas tendem a ter cada vez mais uma consciência daquilo que é a importância dos princípios éticos na sua conduta profissional.” – E6:5

“...Chega aí a época de Natal depois há a prática, é um pouco cultural de se oferecer prendas, não é? De recebermos prendas. Mas de facto, se for num valor simbólico, se for isento, se não uma decisão de negócio não terá problemas, mas se for uma prenda de valor elevado ou que possa ser entendida como algo que pode influenciar uma decisão em termos de negócio não deve ser aceite. E deve ser educadamente, mas deve ser devolvida, mas isso não é muito de acordo com aquilo que é a nossa cultura não é? Não é um hábito que se tenha, não é? Portanto estas questões às vezes não são fáceis, mas pronto são hábitos e comportamentos que estão a mudar.” – E6:6

Dimensão C – Códigos de ética

Subcategoria 3C) – Códigos deontológicos

“Eu penso que hoje em dia qualquer pessoa gostaria de ter, de estar empregada de ter uma relação de trabalho numa empresa que segue princípios éticos, tudo isso será a maior parte das pessoas, não é portanto, não uma mensagem que seja hoje em dia difícil de passar...” – E6:10

“Não. Até agora nunca tive nenhuma situação em que fosse confrontada com um dilema ético de algum trabalhador, de algum trabalhador qualificado ou algum engenheiro.” – E1:2

“...É diferente eu lidar com um operador ou lidar com um engenheiro, é completamente diferente, a atitude de um e de outro é completamente diferente, mas nunca em alguma conversa que tenham tido com os Recursos Humanos colocaram em causa o seu próprio código deontológico.” – E1:3

“...Lidei com isso foi ao nível do contabilista, o nosso contabilista tem o código de ética também, em que tem de ter aquelas horas de formação por ano e a empresa é obrigada a pagar as formações que ele tem, que ele frequenta.” – E1:3

“Há áreas em que tem interesse esse código deontológico mas não há assim especificamente, o que há evidentemente é o técnico de contas.” – E2:4

“Os médicos acabam por ser... Não sei, acaba por estar um bocadinho mais presente não é? Sobretudo porque por muitas vezes temos de nos relacionar com os médicos para saber algumas coisas sobre algum trabalhador e, de facto, há determinados aspectos que eles não podem e temos de respeitar isso. (...) É o normal, eu julgo que e o normal, é apenas ao nível do comportamento de sigilo profissional, mas que, muito embora os Profissionais de Recursos Humanos não tenham acho que um código associado mas existem também determinados pressupostos ao nível da confidencialidade que nós temos de garantir.” - E3:4

“...Há funções que têm código deontológicos uns por ter ordem estabelecida, o caso dos psicólogos, os contabilistas, os TOC's e depois por uma questão de princípio o caso dos informáticos em termos de sigilo. Quando há um gabinete médico (...) todo o sigilo que deve haver em torno dos processos médicos dos trabalhadores, portanto aí há de certa forma algum cuidado.” – E4:5

“...Não é fácil por vezes para um TOC seguir determinadas regras, principalmente em caso de empresas que estão em dificuldades ou que estão em decadência (...) porque se por um lado segue o código deontológico da sua ordem profissional está a agir em conformidade com uma ética profissional de deontologia e está a dizer "isto está mal" o que pode ser interpretado como uma desobediência, não tanto como desobediência, mas como falta de alinhamento com a sua chefia, com a sua hierarquia, com a sua empresa que lhe paga o salário e onde é que está aqui a fronteira? Não é fácil.” – E4:5

“Eu sinceramente compreendo as questões de fiscalização que tem de ser aplicadas mas também compreendo que o trabalhador a não ser que seja uma situação mesmo de fraude que seja ponderada e premeditada o trabalhador deve sempre, dentro dos possíveis, resolver o problema internamente antes de fazer uma queixa, isto no caso dos TOC's. (...) Se for chamado para fazer uma factura falsa, fazer um movimento de deslocar dinheiro de um lado para o outro que as regras não estão nítidas e não o permitem, aí ele é cúmplice e aí vai contra o seu código deontológico.” – E4:6

“...Que essas profissões estão regulamentadas e que há uma ordem com isso tenho plena consciência agora se me perguntares se alguma vez fui consultar o que é que esse código, o que é esse regulamento, não. Até porque em termos salariais garanto-te que estamos acima...” – E5:4

“...Principalmente se for um técnico oficial de contas da empresa, há um conjunto de requisitos que temos de cumprir como é o caso das formações, dos créditos para continuar a assinar e aí obviamente temos mais consciência dessa legislação...” – E5:4

“...Por acaso em termos de queixas específicas em relação ao não cumprimento de um código deontológico não. Nunca tive.” – E6:3

Dimensão D – Responsabilidade Social

“Não é uma das prioridades.” – E1: 3

“Às vezes são empresas que nos procuram e nós acabamos por aceitar. Nós já apoiámos instituições, já oferecemos material para construir infantários, escolas etc. Mas não é algo que nós, apesar de poder estar patente na nossa missão, querer transmitir à nossa comunidade que nós estamos presentes (...) isso não acontece na realidade.” – E1:4

“Temos as nossas responsabilidades ao nível do ambiente é controlar as emissões gasosas que nós transmitimos para o meio ambiente.” – E1:7

“...Há uma semana temos a chamada Health Week, foi uma de saúde, ocupacional e que terminou com uma prova de atletismo. Portanto envolveu todos os colaboradores da empresa, fizemos vários sorteios dos quais o dinheiro obtido foi para uma instituição de apoio a crianças abandonadas pelos pais...” – E2:47

“Incentiva e depois cada fábrica procura por ela, nós tivemos um dia que recolhemos sangue, tivemos um dia que fizemos campanha contra o tabaco. Portanto, tivemos o dia de comida saudável na cantina...” – E2:5

“...A empresa é certificada em muitas coisas e está agora também no processo de certificação em responsabilidade social, sei que o código de ética é algo que já existe há algum tempo mas como resultado provavelmente de uma recomendação da implementação de alguma norma.” – E3:2

“Neste momento [empresa 3A], quem está a gerir todo o processo é a parte, é o departamento de qualidade e quanto ao nível de desenvolvimento e participação é a parte de recursos humanos.” – E3:4

“...Algo que soube um pouco também que resulta dessa nossa preocupação tem a ver com a redução significativa do número de trabalhadores de trabalho temporário (...) o que significa algo muito importante, para a estabilidade das vidas desses profissionais mas basicamente é na procura da estabilidade da organização.” – E3:4

“ [Na empresa 3B] Relativamente às intervenções na comunidade os Recursos Humanos tinham a grande parte da responsabilidade no entanto a área de sistemas da qualidade também acabava por tratar de muita coisa, era uma responsabilidade partilhada, nós tínhamos de facto uma área da responsabilidade social (...) desenvolvemos programas anuais de intervenção na comunidade e fizemos muitas actividades, imensas actividades de integração de pessoas da casa gaiato na empresa 3B, intervenções várias, recolha de alimentos, de brinquedos, também de roupa ...” – E3:5

“Não desenvolver projectos, mais uma vez as questões financeiras estão por detrás disto tudo. Nos últimos tempos não tem sido possível sequer apoiar a maior parte dos projectos que se apoiava.” – E4:6

“...A empresa DD tinha a nível internacional uma fundação tinha e tem, de resto são apoios que eu considero de responsabilidade social mas avulsos, quando nós estamos a colaborar com estágios de formandos deficientes das escolas (...) acho que é responsabilidade social, quando nós estamos a apoiar uma equipa de futebol com equipamentos, actividades lúdicas, é responsabilidade social.” – E4:6

“Normalmente passavam pelos Recursos Humanos mas sempre decididos pela administração porque implicava disponibilidade financeira. Raramente a iniciativa partia da gestão de topo, ou a pedido de entidades externas que nós analisávamos e levávamos o problema superiormente e era aceite ou por iniciativa dos Recursos Humanos na tal abertura que havia, colegas que sugeriam: «Porque é que não fazemos isto? Porque é que não vamos ao banco alimentar?» ” – E4:6

“É uma área de Recursos Humanos, temos é óbvio que por questões financeiras e infelizmente é uma área que nos últimos tempos não temos apostado tanto quanto queríamos mas temos alguma actividades sempre que podemos temos por exemplo o caso de apoiarmos um centro de acolhimento para crianças aqui em Setúbal...” – E5:5

“...Temos algumas actividades internas, digamos que são aquelas que estão menos formalizadas mas talvez são aquelas que têm mais impacto, que é as ajudas que fazemos a cada trabalhador, a cada situação específica, imaginando que há um trabalhador com dificuldades, dirige-se à área de Recursos Humanos, expõe a sua situação e é encontrado ali um plano de ajuda para o trabalhador.” – E5:5

“...Não há um processo que diga, com uma formalização de documentos, mas eles sabem sempre que se baterem àquela porta são ouvidas e isso é cultural, não é preciso haver um processo, as pessoas sabem onde ir e sempre funcionou assim.” – E5:5

“...Como é típico das multinacionais nós temos uma estrutura corporativa dedicada a essa área e no caso da empresa MM temos inclusive uma fundação...(...) Normalmente são iniciativas que partem daqui ou para as quais somos convidados e decidimos.” – E6:4

Dimensão E – Comportamentos éticos

Subcategoria E1) – Instrumentos da organização

“Responsabilização das chefias. Não é chamar os trabalhadores à atenção é chamar as chefias. O exemplo vem de cima, é as chefias que têm de controlar se o trabalho está a ser feito ou não, é as chefias que têm de controlar se os trabalhadores fumam ou não dentro das instalações. (...) Se a chefia permite que isso aconteça não sou eu que faço parte dos Recursos Humanos que consigo impor essa regra, as chefias é que dão o exemplo, é a chefia que diz não, isto não é feito assim, não, não podes fumar aqui.” – E1:6

“Nós temos desde o nosso jornal interno (...) Houve já formação proveniente da casa mãe, portanto, para os corpos directivos, para a direcção e para os nº 2 de cada área, toda a gente teve envolvida no processo (...) temos um pequeno panfleto nas mesas da cantina onde vão efectivamente começar a colocar as várias regras do código de ética e de conduta.” – E2:2

“As questões de éticas não podem comunicadas e impostas de cima para baixo, elas têm de ser transversais, não se consegue ética profissional ao nível da empresa se não começarmos a preparar as pessoas do topo, é como a formação...” – E4:4

“...Tempos primeiro de formar as pessoas de cima, formar as pessoas ao lado, nas reuniões de direcção passar a imagem aos outros directores das directrizes, do que é a justiça. – E4:4

“...Cada director tem de saber que a justiça, a equidade, o contacto, a comunicação com as pessoas tem de ser feita em consenso e feita em coordenação, nunca vai ser igual mas a linha condutora tem de ser idêntica. E se isso acontecer há equidade, há justiça, há ética, aplicada.” – E4:4

“Nós podemos ter e não podemos deitar fora as novas tecnologias, podemos ter terminais de consulta espalhados pela fábrica onde sai toda a informação que a empresa quer, as pessoas estão informadas, isso não é comunicação, comunicação é saberem nos ouvir e nós sabermos ouvi-las.” – E4:5

“...O facto de a pessoa ter a oportunidade de se exprimir e de saber que há alguém que é importante na organização a esta a ouvir isso tem um peso inqualificável em termos de motivação, em termos de auto-estima, em todos os aspectos e isso para mim, ética é isso tudo, não é uma teoria, é isso tudo interligado. É essa equidade, a tal justiça, a tal comunicação.” – E4:5

“...Tem de passar do papel à prática, eu não discordo dos códigos de ética eu defendo é que eles devem passar do papel à pratica e isso tem a ver com cultura organizacional, a cultura organizacional não se fabrica, não se chega a uma empresa e se aplica um modelo de cultura que vi não sei aonde, eu tenho de jogar com amaneira de ser das pessoas que lá estão, com o hábitos, com os comportamentos, os horários, se as pessoas habitualmente se juntam depois do trabalho para tomar um copo ou se juntam aos fim de semanas para passear, se fazem uma ou duas excursões por ano com as famílias, são estas coisas que são pessoais que criam a cultura de uma empresa.” – E4:7

“...Eu tenho para mim que a nossa organização, embora o código de ética não seja um documento de acesso a todos e que seja um processo reconhecido por todos os trabalhadores (...) do ponto de vista ético, nunca teve problemas de maior, temos pequenas situações mas o que nós temos que é factor facilitador e eu creio que por aí é a razão pela qual nunca houve grandes problemas, é a comunicação, é a comunicação e é a proximidade que existe entre as diferentes pessoas na estrutura hierárquica...” – E5:6

“...Não há o distanciamento relativamente ao facto de ser uma pessoa que está na estrutura hierárquica muito posicionada lá em cima (...) eu acho que isso é um factor facilitador para que no fundo e inconscientemente haja uma ética e as pessoas tenham comportamentos eticamente correctos, menos incorrectos.” – E5:6

“Nós tentamos usar várias ferramentas e até procuramos, (...) os tais que chamamos de embaixadores da ética, nós tentamos divulgar algumas best-practices, como costumamos dizer, por exemplo coisas tão simples como utilizar o logotipo do código de ética nos e-mails por debaixo da nossa assinatura [...] usar post-its como ferramenta de trabalho sobre ética...” – E6:5

“...Cada empresa tem um negócio específico ou está num ramos de actividade específico e por vezes esse tipo de actividade pode colocar determinados desafios em termos de ética diferentes mas de resto o princípio é o mesmo, são empresas que se pretendem éticas que comunicam essa sua pretensão e que exigem das suas pessoas adesão a esses valores.” – E6:10

Dimensão E – Comportamento éticos

Subcategoria E2) – O “exemplo”

“O exemplo vem de cima, é as chefias que têm de controlar se o trabalho está a ser feito ou não, é as chefias que têm de controlar se os trabalhadores fumam ou não dentro das instalações.” – E1:6

“...A diferença não passa por ser quadro ou não ser quadro. A diferença passa por cada um de nós.” – E1:13

“...Temos 1º que dar o exemplo e a seguir zelarmos para que efectivamente se cumpra.” – E2:3

“...É o seu próprio exemplo, no dia-a-dia. Portanto, eu acho pessoalmente que esse é o primeiro grande passo, além de campanhas é lógico que por exemplo agora o novo código de ética e de conduta não serem disseminados por toda a organização, mas sobretudo é o exemplo em si.” – E2:5

“A questão do exemplo é de facto uma coisa tão simples mas simultaneamente aquilo que é o mais consistente que qualquer pessoa e qualquer profissional de Recursos Humanos qualquer gestor pode seguir...” – E3:6

“...Existe uma lógica de repercussão de comportamentos numa organização...” – E3:6

“...Agora eu acho que é importante é de facto haver a consistência por parte de todos os gestores da organização e serem eles próprios o exemplo e o exemplo do ponto de vista da ética.” – E3:6

“Os valores que vêm de cima são muito importantes. Eu tive administradores que não tinham qualquer formação académica e que cresceram que tinham de ética exemplares em questões de respeito justiça e comunicação, partilha, pessoas sem qualquer formação em que estiveram sempre ao lado dos seus subordinados que tinham alguma transparência na comunicação em termos de objectivos, não deixaram de fazer fortuna...” – E4:3

“...Tempos primeiro de formar as pessoas de cima, formar as pessoas ao lado, nas reuniões de direcção passar a imagem aos outros directores das directrizes, do que é a justiça. (...) Temos de ter cuidados em não criar hábitos, vicio, criar rotinas, lidar com pessoas não é o mesmo que lidar com mercadoria não é o mesmo que lidar com dinheiro e essa sensibilidade tem de ser passada primeiro ao nível da gestão de topo...” – E4:4

“Dar o exemplo, estar presente, partilhar, é uma das formas mais... e isso estava ligado à comunicação que falei há bocado. (...) Por exemplo na organização de um rally paper dentro de uma empresa quer a administração quer os directores participaram, um exemplo de comunicação, partilha, extraprofissional que leva as pessoas a ganharem confiança, empatia e respeito. Que seja feito de livre-vontade e com toda a disposição e simplicidade possível, não como fachada. Visitar as pessoas, conversar com as pessoas, não pode haver distanciamento entre as hierarquias.” – E4:7

“As pessoas têm que saber que lidar com pessoas não é fácil, têm de saber que, como disse, comportamento gera comportamento, têm que saber que os exemplos seguem-se sejam bons ou maus.” – E4:10

“...Tem de vir sempre de cima e nós, basta a gente olhar para o nosso contexto de trabalho, obviamente que se eu ver determinados comportamentos no meu chefe tendencialmente eu tenho a certeza de que o caminho é aquele (...) Mas é um pouco por aí porque quem tem de dar algum respeito e manter alguma postura e ter em conta alguns comportamentos éticos, tem que ser a chefia, é um pouco o efeito de contágio.” – E5:6

“Se tivermos toda esta comunicação e se, sobretudo de topo, não houver o exemplo, então toda a mensagem fica descredibilizada. É o que os ingleses chama Walk the talk, portanto se não fizermos aquilo que dizemos não conseguimos que tudo isto tenha credibilidade, portanto as pessoas aí depois não acreditam naquilo que a organização lhes está a comunicar e esse aspecto eu acho fundamental.” – E6:6

“Não quer dizer que estas questões às vezes até em coisas simples (...) Por exemplo, (...) prendas de Natal. Tão simples como isso. (...) Chega aí a época de Natal depois há a prática, é um pouco cultural de se oferecer prendas, não é? De recebermos prendas. Mas de facto, se for num valor simbólico, se for isento, se não uma decisão de negócio não terá problemas, mas se for uma prenda de valor elevado ou que possa ser entendida como algo que pode influenciar uma decisão em termos de negócio não deve ser aceite.” – E6:6

Dimensão F – Conflitos éticos

Subcategoria F1) – Ação dos trabalhadores perante uma situação de conflito/problemas

“Normalmente vão falar com os responsáveis de departamento e os responsáveis de departamento pedem ajuda aos Recursos Humanos. Mais a nível profissional.” – E1:7

“...Em termos gerais, vão ao supervisor ou ao responsável, há situações que vão directamente ter comigo o director de Recursos Humanos.” – E2:5

“...Depende muito das realidades, na empresa 3B uma situação de conflito não tenho dúvida nenhuma que iriam tentar resolver a questão internamente juntamente com a chefia porque havia uma cultura forte de liderança por parte das chefias intermédias e nas chefias de topo e não havia também uma forte cultura sindical e isso e as pessoas foram habituadas 1º a resolver 1º na casa deles e depois se não conseguissem, iam aos Recursos Humanos para resolver.” – E3:6

“Na empresa onde eu estou, é uma empresa completamente diferente com uma grande presença sindical, portanto praticamente 100% das pessoas, 99, 98, são sindicalizadas, existe uma comissão trabalhadores muito muito forte por isso quando há uma situação de conflito recorre-se aos sindicatos e recorre-se à comissão de trabalhadores...” – E3:6

“...Ou não existe conflito ou então existe conflito que é logo colocar a empresa em tribunal portanto não há aquilo que é o conflito normal das empresas privadas e esta empresa é privada há um mês e tal mas ainda vive de tudo aquilo que é, enfim... (...) tenho praticamente todas as semanas o jurista e enfim conjunto de pessoas que vão a tribunal. Portanto existem imensas situações em tribunal.” – E3:6

“Felizmente o acesso dos colegas para estes problemas um bocado sociais ou de ética, se levarmos para a área da capela e do padre, não digo felizmente por eles aparecerem, era bom se não houvesse problemas, mas felizmente abrangiam a totalidade dos níveis funcionais, modéstia à parte pode ter a ver com a minha postura a minha maneira de ser, mas tive desde administradores, colegas de direcção a empregada da limpeza de empresas que não é a nossa.” – E4:8

“Agora a ética no fundo é gerida por cada área e é no fundo é inculcada em cada trabalhador que tem aquele conjunto de responsabilidades que reporta àquela pessoa que há um mecanismo de comunicação que tem de ser respeitado, que há uma hierarquia que tem de ser respeitada, por isso esse controlo da ética e de conflitos e por aí fora, é um pouco em 1ª instância coordenado ou gerido pelas chefias directas depois é escalonado para os directores das áreas e em última instância de uma situação muito mais complexa passa para o director de Recursos Humanos para o director geral.” – E5:3

“...O 1º contacto é com a chefia directa, a não ser que exista algum tipo de conflito com a chefia directa...” – E5:7

“...As pessoas que mais te procuram para problemas até são aquelas que estão mais distantes hierarquicamente de ti. Se calhar a gente pensado, vê que se calhar o colega do lado que até está numa posição mais ou menos semelhante à minha (...) convivemos muito mais durante o dia, normalmente essa pessoa tem muito mais dificuldade em expor os seus problemas e preferem se calhar falar mais ao nível do director geral...” – E5:8

“...No caso em que o trabalhador sente alguma resistência com a parte da chefia directa falando por exemplo de um operador que for ao team leader e tiver ali algum problema passa para o supervisor e por ai fora as eu acho que as pessoas e como há uma comissão de trabalhadores, o que é importante nestas matérias, a informação, chega sempre aos Recursos Humanos e pronto há facilidades para as pessoas.” – E5:7

“O distanciamento ajuda, porque obviamente quando há uma proximidade de colegas ou de postos de trabalho há ali já mais, em muitos casos, há mais do que uma relação de trabalho, há uma relação de amizade e outros factores entram já nessa equação e a pessoa sente-se às vezes um pouco constrangida em expor a sua vida nesse sentido. (...) Bebemos café e expõem-me o problema e eu depois faço-a a chegar ao sítio certo.” – E5:8

“...Na prática no dia-a-dia ou falam com a chefia ou falam com os Recursos Humanos. Na verdade a organização tem a sua linha corporativa para as pessoas reportarem questões de falta de ética, de quebra dos princípios éticos que encontrem, uma linha dedicada isso por um compliance office, que garante digamos a confidencialidade e o anonimato no tratamento da questão, mas obviamente que isso é utilizado em casos graves...” – E6:6

Dimensão F – Conflitos éticos

Subcategoria F2) - Tipo de problemas

“As chefias é tipo mais do dia-a-dia. Como é que vou gerir a minha equipa, se falta alguém... Ou aquele já não suporto porque não faz nada, são mais esses dilemas, a nível dos trabalhadores é perguntas de nível financeiro, não há nada a nível de trabalho a nível das funções que nunca tive assim um problema obviamente que temos problemas de pessoas que têm de ser alocadas noutras funções é a própria pessoa que levanta esse dilema.” – E1:7

“Quando não querem ter a responsabilidade de decidir. As chefias não se sentem autónomas para decidir. Quando vão aos Recursos Humanos pedir apoio.” – E1:8

“...Desde problemas pessoais que às vezes surge, que não tem muitas vezes a ver com o emprego, tem a ver com situações financeiras, de relacionamento com o conjugue, a situações efectivamente laborais, houve alguém que faltou ao respeito, houve alguém que ameaçou alguém, houve alguém que tem uma determinada relação causal lá fora, o marido bate na mulher ou coisas desse tipo e pede conselhos, pede recomendações.” – E2:5

“...Normalmente é o desabafo e ao mesmo tempo “o que é que eu faço agora?” E muitas vezes é também nosso papel guiar as pessoas e tentarmos que elas vão, tentar dar a melhor recomendação possível. Sem imiscuir nunca na questão pessoal. É um conselho assim, perante uma situação destas você deveria fazer isto, não sei os pormenores nem quero, não vou, não quero entrar na vida pessoal das pessoas.” – E2:6

“Eu acho que as questões financeiras estão sempre muito presentes, as questões de oportunidade, as questões das desigualdades.” – E3:7

“Os trabalhadores vêm expor problemas pessoais como profissionais, pedir conselhos, pedir sugestões, sinto-me bem nesse papel de padre não religioso, mais profissional.” – E4:6

“Foram situações variadas, situações de alcoolismo, pessoas que, mais do que um comportamento incorrecto na empresa, pessoas que estavam a pôr em risco a sua própria vida. Uma pessoa que trabalhava com um destroçador de madeira, que transforma as aparas e os restos em serradura, alcoolizado, se ele cai naquela engrenagem... (...) É sempre, ou colegas ou chefes de equipa que participam.” – E4:9

“Agressão entre colegas, faltas de respeito entre colegas ou com a hierarquia...” – E4:9

“...Os problemas das chefias são sempre de ordem de, são sempre alguns um bocado comodistas, ou seja, deviam de ser eles a resolvê-los e chutavam superiormente para a direcção de Recursos Humanos. O problema da chefia é sempre um problema de imposição, de considerarem desobediência quer na execução de tarefas quer no condicionamento do diálogo...” – E4:10

“...Dado o contexto macro económico, financeiros, acho que as pessoas neste momento acima de tudo estão a ter problemas financeiros, mas também tenho casos de pessoas que estão com problemas com chefias e com colegas e que chegam aos Recursos Humanos ou como recurso directo ou como recursos, ou como 1º recurso ou como já recursos secundário, porque já falaram com as chefias e não se resolveu nada, aí vão tentar outra alternativa e chegam lá e expõem a situação, já tive vários casos e apelaram que os mude de área, que mude de turno...” – E5:7

“Um operador são problemas mais a nível financeiro, problemas financeiros sejam eles de que formato forem, ou porque precisa de um adiantamento ou porque tem uma penhora, ou porque... mas são de natureza financeira essencialmente. Mais acima na estrutura organizacional, normalmente, é mais por haver alguns conflitos organizacionais.” – E5:8

“...Os operadores essencialmente por questões financeiras, os colegas mais ou menos ao mesmo nível com questões mais de chefias e posicionamentos face à estrutura hierárquica, conflitos dessa natureza.” – E5:9

“...Nós aqui nos Recursos Humanos acabamos por muitas vezes falar com as pessoas, ou melhor as pessoas virem falar connosco por questões às vezes também do foro pessoal, agora é importante esclarecer que há questões éticas que se põem em contexto profissional e que resultam de questões pessoais e muitas vezes sei lá, questões de conflitos de interesse podem resultar de factos que têm a ver com a vida pessoal com aspectos da vida pessoal das pessoas mas que em determinada situação podem constituir para a função que a pessoa tem na organização uma situação de conflito de interesse e portanto pode por em causa o princípio ético do seu comportamento.” – E6:7

“É natural que um quadro superior tenha se calhar um filtro diferente em relação às questões e quando apresenta algo seja de facto algo mais complexo do que um uma pessoa mais operacional que provavelmente se calhar vem mais preocupada às vezes com questões do dia-a-dia e de relacionamento com A e com B, ou alguma questão em termos remuneratórias.” – E6:7

Dimensão F – Conflitos éticos

Subcategoria F3) – Consciencialização das chefias para os problemas/conflitos éticos

“É preciso haver mais procura por parte das chefias. Eu tento procurar saber se a minha equipa está bem (...) Eu sei que isso por vezes falta, há muita falta de comunicação por vezes. Muitas pessoas têm receio de falar com o chefe não lhe querem pedir nada, não querem pedir nenhum favor. Esses acabam por vir aos Recursos Humanos para tratarem das coisas e nós acabamos por ir falar com o chefe e este por vezes levam a mal "Porque é que ele não falou comigo?!". (...) ...Depende muito de pessoa para pessoa. Há pessoas muito abertas que conseguem definir as coisas no departamento muito bem...” - E1:17

“...Sabendo que quando fala neste caso comigo e eu vou falar com o responsável para tentar saber o que é que aconteceu e aí ele tem algum receio porque pode haver depois algum ressentimento/represália se o director/responsável da área não tiver uma mentalidade aberta, uma mentalidade que compreenda efectivamente o problema.” – E2:7

“Concordo, concordo. Só que em Portugal o conceito ético ainda é muito vago, ao nível como povo, o que para nós é muitas vezes considerado uma situação normal em termos éticos não o é e é difícil de um momento para o outro, isso é uma questão de mentalidade portuguesa que nós temos, em que demora algum tempo para percepcionarmos o que é realmente ético e correto e o que não é ético e não é correto, o que é diferente com o povo do país da casa-mãe respectivamente, se alguém convidar para ir jantar alguma situação de interesse o individuo de outra nacionalidade diz logo que não, não nós não vale a pena, porquê? Então vamos lá a uma jantarada. E então essa situação poderá, poderá efectivamente ser negativa.” – E2:12

“...Depende muito das realidades, na empresa 3B uma situação de conflito não tenho dúvida nenhuma que iriam tentar resolver a questão internamente juntamente com a chefia porque havia uma cultura forte de liderança por parte das chefias intermédias e nas chefias de topo e não havia também uma forte cultura sindical e isso e as pessoas foram habituadas 1º a resolver 1º na casa deles e depois se não conseguissem, sim, iam aos Recursos Humanos para resolver. “ – E3:6

“As pessoas têm que saber que lidar com pessoas não é fácil, têm de saber que, como disse, comportamento gera comportamento, têm que saber que os exemplos seguem-se sejam bons ou maus.” – E4:10

“Cada vez mais os Recursos Humanos é um prestador de serviços interno, não deve ter os instrumentos na sua posse e ser o detentor das regras mas deve passá-las eu devo preparar todos os meus colegas de direcção e todas as minhas chefias intermédias dos locais para que eles possam ser ele representantes dos Recursos Humanos.” – E4:12

“Temos consciência que é na parte operacional onde ocorre mais essas pequenas (...) e há algumas pessoas que têm mais potencial para as resolver e outras não têm tanto e outras às vezes, alguns chefes, em vez de as resolverem ainda as complicam muito mais, enfim, nós temos consciência disso e por isso temos dado muita formação em gestão de conflitos em trabalho em equipa em liderança, muito nessas áreas.” – E5:15

“A questão é que são as chefias directas é que fazem a gestão das pessoas e às vezes confunde-se que fazer gestão de Recursos Humanos é fazer a gestão de pessoas que não é, gestão de pessoas é feito por um gestor de pessoas que são as chefias, portanto as chefias têm claramente de ter competências de gestão de pessoas, não é gestão de Recursos Humanos no sentido de um técnico de Recursos Humanos. “ – E6:15

“...Nós muitas vezes temos de lhes dar apoio nisso, claro que quanto mais preparados estiverem as chefias para este tipo de dilemas melhor.” – E6:15

Dimensão G – O papel da área de RH na Organização

Subcategoria G1) – Funções desempenhadas

“...Seja tudo o que seja desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, acolhimento de novos trabalhadores, gestão das carreiras, salários, portanto passa por essas áreas, depois tenho também outra parte a parte de gestão de stocks.” – E1:1

“Eu faço toda a gestão e desenvolvimento organizacional, portanto eu faço todo o processo de avaliação de desempenho, tudo o que seja promoções, gestão contratual passa tudo por mim.” – E1:10

“Neste momento é Recursos Humanos e higiene, saúde e ambiente. Portanto tem agora o departamento, neste momento, somos cinco.” – E2:7

“...Eu sou uma pessoa nova na organização e que estou a receber as pessoas por isso eu todos os dias tenho trabalhadores que querem falar comigo, portanto, estão um bocadinho à espera que eu lhes consiga resolver os problemas que eles já têm à não sei quanto tempo e que os outros não resolveram.” – E3:7

“...Porque muitas vezes os Recursos Humanos são a Sacristia e eu sou o padre. Os trabalhadores vêm expor problemas pessoais como profissionais, pedir conselhos, pedir sugestões, sinto-me bem nesse papel de padre não religioso, mais profissional.” – E4:6

“No Departamento de Recursos Humanos faz-se de tudo um pouco, é a vantagem das PME's e das grandes empresas onde há departamentos específicos para tudo, há grandes multinacionais onde há pessoas a fazer exclusivamente recrutamento, exclusivamente formação e isso limita as pessoas no desenvolvimentos das tarefas. Recursos humanos, o que é que se faz? Recrutamento e Selecção, acolhimento e integração, formação comportamental e técnica, faz-se fundamentalmente técnica, formação de competências, faz-se gestão de conflitos, faz-se processamento de salario, relações laborais.” – E4:11

“Direito do trabalho. [...] responsabilidade social, festa de natal [...] n actividades que que fazem dentro, relatórios de estatística para organismos externos, relatórios de gestão com indicadores para diversos órgãos de gestão e para os próprios trabalhadores, orçamento de gastos com pessoal, não somos uma entidade de produção mas prestamos serviços internamente, o controlo de custos quer da empresa quer do próprio departamento, gestão documental.” – E4:11

“Nós na área de Recursos Humanos neste momento fazemos tudo, não tenho nada que a casa-mãe faça. Faço tudo desde o recrutamento até à avaliação de desempenho, isto é, passando por tudo o que tenha a ver com processos administrativos, com o processamento salarial, com a gestão da formação, com a gestão da medicina curativa, medicina do trabalho, gestão de carreiras, expatriação, tudo, auditorias, tudo.” – E5:9

“...O Departamento de Recursos Humanos é um prestador de serviços interno, tem clientes internos e portanto tem de lhes prestar um serviço.” – E6:8

“...Nós temos que estar atentos às preocupações e às necessidades dos trabalhadores, mas não somos propriamente o porta-voz, essas preocupações também são apresentadas às chefias e as chefias também são porta-voz dos trabalhadores e também têm os representantes sindicais, também são porta-voz das suas preocupações...” – E6:8

Dimensão G – O papel da área de RH na Organização

Subcategoria G2) – Conflitos entre departamentos

“Não posso dizer que haja. (...) Porque o departamento financeiro neste momento é aquele que decide tudo.” – E1:11

“Pessoal são aqueles conflitos do dia-a-dia do open-space, mas funcional há alguns sim, principalmente entre a parte comercial e a parte da produção, a parte financeira e a parte comercial.” – E1:12

“Cada departamento tem um objectivo na organização para um todo, ou seja, e muitas vezes há diferenças de opinião e de decisão, eu pretendo reduzir o número de pessoas porque tenho como, tenho que controlar os meus custos laborais e ao mesmo tempo tenho de ter determinadas pessoas pois o meu colega quer manter aquelas pessoas, tem de haver um acordo entre os departamentos para conseguir gerir da melhor forma a organização.” – E2:8

“...Tem que se “lutar” para que as nossas opiniões e aquilo que nós queremos sejam, que se consiga dizer não é por ali que vamos e é por ali que vamos. É lógico que sempre numa base de equilíbrio e há colegas que compreendem e há outros que não entendem tão bem.” – E2:9

“A nível desta organização eu não tenho assim uma ideia definida...” – E3:7

“E ai eu sinto injustiça, os salários nunca eram iguais (...) o departamento financeiro tinha uma ponderância, o director financeiro ganhava sempre mais que o de Recursos Humanos. Isto era comum e ainda é em muitas empresas, e nos sentimos essa injustiça, temos é se calhar a capacidade de fazer uma análise e depois pormos de lado isso e continuarmos, se calhar outras direcções que não têm essa preparação de lidar com as pessoas.” – E4:17

“...A área de Recursos Humanos e a área financeira (...) fazem parte do mesmo departamento, nós remamos no fundo para o mesmo lado, eu acho que há sempre o dilema que é as pessoas, temos de investir nas pessoas, temos de recrutar pessoas mas isto é um investimento é um custo, há sempre esses dilemas, mas como tudo isto faz parte do mesmo departamento não noto que haja ali conflitos de interesse com as outras áreas.” – E5:9

“...O Departamento de Recursos Humanos é um prestador de serviços interno (...) portanto à partida será uma relação de cooperação, tem um fim comum, evidente que (...) nessa colaboração por vezes há pontos de vista diferentes senão também não haveria valor acrescentado. (...) Conflito poderá haver só no sentido em que nós também somos, temos o papel de guardião de regras e portanto se por ventura houver alguém que queira, ou esteja numa situação em que quer violar essas regras então ai sim estaremos numa situação de conflito.” – E6:8

Dimensão G – O papel da área de RH na Organização

Subcategoria G3) – Out-put da área de RH

“...Aprendi que a Gestão de Recursos Humanos é feita para ajudar as pessoas ou para tentar facilitar alguma coisa que aconteça o melhor possível, não é para tentar criar obstáculos é uma porta aberta que existe na organização onde as pessoas podem desabafar, resolver os seus problemas, como é que eu hei de dizer. É como se fosse um ombro amigo, eu como responsável de Recursos Humanos. – E1:9

“É reestruturar com menos custo possível. Primeiro. Dar formação com menos custo possível. Obviamente que isto não é aquilo que eu gostaria de fazer.” – E1:9

“O out put é o parceiro de negócios dentro da organização por excelência. (...) Porque a diferença de uma organização para a outra são sempre as pessoas, porque por muito que possam querer iludir com outras situações mas são as pessoas que dão o corpo e a alma e uma empresa é fruto das pessoas que trabalham nela e se as pessoas não forem correctamente geridas ou não haver um padrão de gestão equilibrada, as organizações tendem a ter depois algumas dificuldades, mesmo aquelas que financeiramente possam ser muito fortes.” – E2:8

“O out put tem um bocadinho a ver com a missão não é? O desenvolver políticas e de práticas de Recursos Humanos com, numa logica de responsabilidade social práticas que incluem, práticas que visem a percepção de justiça interna que tenham sido alicerçadas e executadas pelas chefias e que conduzam as pessoas aos trabalhadores a estarem mais qualificados a serem mais desenvolvidos como profissionais e como pessoas, estarem mais satisfeitos e simultaneamente criar também valor à organização.” – E3:8

“Actualmente pode-se medir, não é fácil de medir, mas já há meios de se medir outros resultados ao nível dos Recursos Humanos. Por ser uma coisa muito subjectiva, em determinados aspectos, não é tão medível como a gestão financeira ou como uma gestão de mercadorias, stocks, em vez de quantidades estamos a falar de qualidades. Também de quantidades, ter as coisas feitas num determinado tempo, mas também da qualidade, hoje é possível medir a qualidade da formação, é possível medir a qualidade de um recrutamento e do acolhimento, se resulta ou não. “ – E4:12

“Instrumentos de avaliação específicos (...) A avaliação de desempenho dá para ver se temos boas ou más pessoas num determinado espaço e se tivermos más pessoas, com uma avaliação fraca, num determinado espaço, temos de ver o que aconteceu. Foi o recrutamento que foi mal feito? Não foi rigoroso, não se recrutou pessoas com competências e qualificações suficientes. “ – E4:12

“O output dos Recursos Humanos é difícil de mensurar porque a área de Recursos Humanos no fundo é um pouco transversal à organização, toca em vários pontos da organização. Mas um dos outputs tem a ver essencialmente com satisfação...” – E5:10

“Havendo instrumentos, através de entrevistas ocasionais, através de inquéritos específicos para essas coisas, havendo a análise depois desses instrumentos de avaliação é que se consegue ver se houve sucesso no recrutamento, houve sucesso na formação, temos uma rotação de pessoal que exige 100 admissões por semestre, conseguimos atingir as 100 e com qualidade?” – E4:12

“Hoje é possível avaliar isso e saber se, tem de se dar x aos centros de formação, tem de se desenvolver x actividades de comunicação e de interacção, tem de se fazer x processos de recrutamento, o processo de avaliação de desempenho tem de estar pronto até x data, uma revisão/análise de funções tem de ser feita em 3 meses ou 4, têm de ser traçados objectivos.” – E4:12

“...É a acessibilidade com que as pessoas me contactam, quanto mais eu sinto que as pessoas têm liberdade para me contactar e para me expressar as situações no seu dia-a-dia, por um lado é sintoma de que pelo menos uma coisa está a funcionar nos Recursos Humanos que é há liberdade, o processo de comunicação está a funcionar, não há aqui barreiras a essa situação...” – E5:10

“...O maior out put não é se estou a processar os salários bem porque isso é uma obrigação minha (...) Nem é na parte administrativa porque é obrigação, é nas áreas mais, digamos, mais difíceis de mensurar, mas são aquelas que nos dão mais satisfação enquanto técnicos de Recursos Humanos.” – E5:10

“Essencialmente o Departamento de Recursos Humanos tem de contribuir com uma prestação de serviços internos para que as unidades de negócio atinjam os seus objectivos e todos nos colectivamente atinjamos os objectivos comuns da organização, esse é o posicionamento do Departamento de Recursos Humanos.” – E6:9

“...Que temos procurar desenvolver pessoas, temos de procurar ajudar a recrutar os melhores, a atrair os melhores, a recompensar as pessoas de uma forma justa e equitativa, a termos sistemas de incentivos que sejam motivantes (...) o posicionamento e a missão será trabalhar juntamente com as áreas de negócio nos sentido de as, de lhes facilitar no atingimento dos objectivos de negócio.” – E6:9

Dimensão G – O papel da área de RH na Organização

Subcategoria G4) - Imagem da área de RH dentro da organização

“Acho que as pessoas sabem que nós estamos sempre presentes e são vistos... (...) Só existe a ideia de que tu estás nos Recursos Humanos sabes mais do que eu.” – E1:8

“Mesmo assim eles confiam. Eu acho que consigo ter a confiança das pessoas. (...) Porque eles nunca tiveram ninguém que fosse ao posto de trabalho saber como é que as coisas estavam a correr.” – E1:12

“Depende da forma como é e depende de quem o observa. Quando há situações de crise económica e financeira a lógica por vezes o Departamento de Recursos Humanos é considerado o mau da fita, é ele que executa as ordens de despedimento, é o executante, quando por outro lado proporciona situações de bem-estar ou festas de Natal ou outras situações logicamente que está a motivar, é um misto, é um misto de facto da forma como se vê o Departamento de Recursos Humanos e depende também da situação económico-financeira da empresa...” – E2:8

“Portanto, felizmente, os Recursos Humanos eram vistos como algo importante para as pessoas do ponto de vista de apoio, não rigoroso, apenas naquilo que tinha de ser, na aplicação das regras, não são só rosas nos Recursos Humanos.” – E4:8

“Há aqueles que entendem que o departamento é um órgão de apoio, de esclarecimento, de justiça, de equidade, há aqueles que acham que não, que é um órgão ao serviço da direcção para impor regras e para as executar, fazer e explorar.” – E4:12

“Cada vez mais os Recursos Humanos é um prestador de serviços interno, não deve ter os instrumentos na sua posse e ser o detentor das regras mas deve passá-las eu devo preparar todos os meus colegas de direcção e todas as minhas chefias intermédias dos locais para que eles possam ser ele representantes dos Recursos Humanos. Quanto melhor isso acontecer melhor as pessoas vão sentir apoio, vão sentir que os Recursos Humanos estão ali como um apoio, um auxílio, e não como um... Mas parece haver sempre haver quem veja de uma maneira e quem veja de outra, em todo o lado.” – E4:12

“...A área de Recursos Humanos que está bem vista digamos assim dentro da organização é respeitada não é o gabinete de pessoal que está ali àquele canto a fazer o processamento salarial e pouco mais até porque isto, isto porquê? Porque por via do processo por via das auditorias temos destacado em alguns processos que temos internamente como o benchmarking e tudo isso tem feito com que haja um reconhecimento interno da área de Recursos Humanos.” – E5:9

Dimensão G – O papel da área de RH na Organização

Subcategoria G5) – Uso das pessoas como recurso

“Não me identifico com esta expressão. Não. Eu vejo Recursos Humanos é um nome como podia ser o nome de outra coisa qualquer.” – E1:9

“...Não me vejo a desempenhar esse papel, eu tenho que motivar as pessoas, para as pessoas trabalharem o melhor possível, é verdade. Mas eu acho que objectivo disso tudo é ver as pessoas satisfeitas no local de trabalho não é aquilo que eu vou atingir no fim. Para o administrador é mas eu, enquanto responsável de Recursos Humanos, não é isso que penso. (...) Eu sei que estou numa posição que me permite pensar assim, porque se estivesse noutra departamento tinha de pensar de outra maneira.” – E1:9

“Não, isso é uma situação completamente errada, completamente do ponto de vista de alguém que nunca trabalhou num Departamento de Recursos Humanos sobretudo numa empresa, em empresas que querem o seu próprio desenvolvimento como organização e mais uma vez o tema volta a ser o mesmo – as pessoas. As organizações são pessoas, são as pessoas que fazem as organizações. E portanto, se alguém as vai usar, a expressão usar está a dar um tiro no pé porque efectivamente...agora tem que haver é sempre um equilíbrio em que a empresa tem de ser competitiva motivando as pessoas e é neste caminho, é neste equilíbrio de gestão que tem de ser feito numa organização.” – E2:9

“...Há espaço para essa discussão, depende um bocadinho aquilo que é a política de Recursos Humanos. Existe uma vista em que os Recursos Humanos é a utilização das pessoas e não investimento, existirá com certeza empresas que apostam fortemente nos seus trabalhadores e como tal é uma política de investimento de utilização e há outras que dependendo um bocadinho das circunstâncias vão fazendo uma coisa e a outra, se calhar neste momento há muitas empresas que usam os seus trabalhadores e não investem neles, porque está...” – E3:8

“...Não dou um sentido depreciativo à frase. Concordo que usam, a força de trabalho tem vários princípios básicos. Isto é muito básico, alguém presta trabalho e é remunerado como tal (...) Aqui há um uso, mas é um uso que está estabelecido, contratualmente aceite. Um trabalhador que, como eu, executa as suas funções, as suas responsabilidades, terminam ali e é remunerado como tal, não tem nenhuma responsabilidade nem pode ser equiparada a quem tem a responsabilidade de ter uma empresa e além de desempenhar uma função de gestor tem de preparar tudo o que está à volta para manter essa empresa em pé.” – E4:13

“...Temos de olhar quer queiramos ou não para a parte financeira dos Recursos Humanos da empresa. É assim, a empresa tem um objectivo tem de ter lucro, não é uma empresa sem fins lucrativos, é uma empresa com fins lucrativos. (...) Todos os outros recursos têm de ser racionado e adaptados conforme as estratégias da empresa (...) e conforme os objectivos a empresa e os Recursos Humanos não são excepção, obviamente que fazemos uma aposta muito grande nas competências das pessoas...” – E5:10

“Obviamente que as pessoas são um recurso das organizações e são, na maior parte delas creio e nesta sem dúvida, são um recurso essencial e não podem ser tratadas como um recurso material pois obviamente como o nome indica são Recursos Humanos, portanto se o nome é Recursos Humanos claramente são humanos, (...) não em choca nada a expressão, não acho que seja sinonimo de tratar as pessoas como recursos não humanos.” – E6:9

Dimensão H - O papel do Profissional de RH na Organização

Subcategoria H1) – Aceitação das decisões - Dualidade de papéis

“Outro dilema que acabo por pôr um bocadinho de parte mas se calhar é o maior dilema de todos é o conseguir separar o ser uma trabalhadora e ser responsável de Recursos Humanos.” – E1:14

“Eu estou a receber uma informação em 1ª mão que não me posso enquanto funcionária da empresa perfeitamente normal mas tenho de me manifestar enquanto responsável pelo Departamento de Recursos Humanos.” – E1:14

“Eu sinto uma carga por desempenhar esta função. Que não me permite separar. Esqueço-me um bocadinho de que também sou uma funcionária da empresa. Se calhar poderia fazer como os outros funcionários, a bater à porta do Administrador e questionar, o que é que se passa? (...) Às vezes sinto dificuldade em separar porque sinto revolta com determinadas decisões. Estou preocupada em fazer passar a mensagem e esqueço-me um bocadinho que também me vai afectar. É difícil separar as águas.” – E1:14

“Eu como funcionária fiquei revoltadíssima porque eu estou lá há mais tempo e eu tenho quase a certeza absoluta que se eu fizesse o mesmo que essa pessoa fez eu não conseguia, eles apontavam-me a porta. (...) O engenheiro que estava lá há 6 meses disse que tinha uma proposta de trabalho para outro sítio, pediu um aumento e foi aumentado. (...) A nossa função é equiparada. Mas eu enquanto Recursos Humanos tive de lidar de maneira diferente, eu naquele momento tive de digerir a situação para mim foi complicado, irritei-me. (...) Foi difícil separar os papéis, acho foi o 1º momento em que me foi muito difícil separar os papéis, senti-me quase que apunhalada. Respirei fundo e naquele momento eu era Recursos Humanos e tinha de tratar do aumento dele. Depois fui a trabalhadora e tive de pedir uma reunião para desabafar...” – E1:18

“Tu estás a olhar para uma pessoa que trabalha na mesma empresa que tu sabes que está a contribuir todos os dias para a empresa evoluir e de um momento para o outro... Não é fácil. Acho que isto é aquilo que me faz às vezes não ser tão boa profissional.” – E1:20

“Não, não tenho essa noção. Tenho sempre a noção da minha responsabilidade na empresa.” – E2:13

“...Primeiro está o director (de Recursos Humanos) e depois está o colaborador, é assim que sempre pensei é assim que eu penso.” – E2:13

“Se por algum motivo ele quer que eu saia da empresa, a empresa continua e é bom que continue a gerar emprego e bem-estar para os colaboradores. Mas o colaborador, independentemente da função, tem de ficar para 2º lugar. Portanto, se alguma decisão de não haver aumentos salariais jamais pensarei na minha pessoa, ou seja, é o eu quero dar o exemplo que eu quero. Primeiro está efectivamente a organização.” – E2:13

“É dar o exemplo e ser prejudicado a nível pessoal mas primeiro está a organização, primeiro tem que estar porque nós representamos a organização, nós somos a organização. O que a organização quer, seja os colaboradores de toda a empresa mas há os que estão à frente e ao longo destes anos e isso aconteceu, tomou-se decisões contra o próprio colaborador, o colaborador director contra a o próprio colaborador. (...) Não me vejo como colaborador, vejo-me efectivamente como o da empresa, só numa situação de conflito com a empresa é que é diferente.” – E2:13

“...Por um lado é algo que me incomoda [ter de aceitar certas decisões] mas por outro lado sinto que não tenho nenhuma alternativa.” – E3:7

“...Sinto que tudo aquilo que fiz profissionalmente, sempre teve em consonância com os meus valores e com os meus pontos de vista...(...) Eu acho que nunca vivi essas questões de fazer uma coisa e sentir outra não é.” – E3:8

“Agora se há uma decisão de topo que é assim eu tenho de a aceitar é esse o meu papel. Eu tenho o meu papel, sou pago para o fazer.(...) É ingrato porque estamos a criar pessoas que se formaram durante anos exigindo que tivessem aquelas competências que exigimos que tivessem determinados níveis de desempenho para estarem onde estão e depois são confrontados com colegas sem...” – E4:14

“...Se quando não é transmitido têm de explicar o que é. Tenho a vantagem de lidar com a situação com conhecimento de causa. Embora não goste, embora me afecte, se calhar percebo as razões. (...) Se não há razões se é injusto vou antecipadamente ficar mais magoado (...) se há razões e eu conseguir percebê-las, ligá-las na minha maneira de ser, aí já tenho o privilégio de as saber e tenho a vantagem (...) Aí é um privilégio, já estou preparado, já sei, já acho normal. E quando vou comunicar às pessoas já vou comunicar às pessoas uma coisa que eu acho normal.” – E4:16

“É lealdade perante a empresa no sentido da confidencialidade mas não só. É também dentro da questão da equidade e do conflito está numa posição onde o nosso papel é minimizar os conflitos e as injustiças e não de agudizá-las e se tivermos a ter uma atitude de reacção estávamos a criar mais conflitos. Temos essa preparação de eliminar conflitos e de criar mais equidade, estamos tão preparados para fazer isso noutras funções que quando nos toca a nós fazemos de uma forma, naturalmente. Claro que não deixamos de pensar e de sentir.” – E4:17

“...Muita coisa eu tenho que fazer, às vezes mesmo sabendo que se calhar não é o melhor para a pessoa mas é o melhor para a organização.” – E5:13

“...Nunca tive que executar nada que fosse 100% contra os meus ideais porque antes que ter executar vou ao gabinete do meu chefe com toda a certeza absoluta e exponho todo o meu ponto de vista...” – E5:15

“...Agora neste momento estou muito mais introspectiva à muita informação (...) tento geri-la para mim, aquela que sinto necessidade tento partilhar com os meus pares dentro da organização (...) ou desabafo com o meu chefe ou levo para casa e vai comigo.” – E5:16

“...Quando houve o corte, nós tivemos a isenção de horário e deixámos de ter a isenção de horário de 25% e começamos a ter 10%, essa é uma medida que foi discutida comigo em mesa, na qual eu estava incluída no pacote. (...) E tive que apoiá-la e na altura também o disse, enquanto trabalhadora eu vou ter de continuar a apoiar, vou ter e devo e sinto que devo continuar a dar o mesmo à fábrica e vestir na mesma a camisola mas obviamente que fui penalizada financeiramente, claramente...” – E5:16

“...Até me esqueço da minha pessoa porque é assim, quando tu estás numa área como esta em que falas de salários falas de progressão, tens a informação toda para poderes comparar os teus salários com os salários dos colegas que estão em situações similares e não sei quê, também tens de saber viver com isso...” – E5:17

“Temos que separar claramente as águas e em muitos casos ter consciência que não podemos ter determinados comportamentos ou, pela nossa situação pessoal, derivado precisamente da função que temos.” – E6:16

“...É um aspecto fundamental para uma pessoa que está numa, na direcção de Recursos Humanos, tem de ter uma grande capacidade de extrair a sua situação pessoal destes processos, porque também o abrangem, estou a falar da reavaliação salarial, da questão de desempenho.” – E6:16

Dimensão H - O papel do Profissional de RH na Organização

Subcategoria H2) – O profissional perante os vários papéis dentro da organização

“Neste momento coloco-me mais ao lado dos trabalhadores.” – E1:19

“...Acho que o Departamento de Recursos Humanos deixou de ter a importância que tinha há um ano atrás, foi para segundo plano.” – E1:19

“Agora é dinheiro, dinheiro, dinheiro, o departamento financeiro ganhou poder.” – E1:19

“O papel dos Recursos Humanos é um bocadinho ingrato. Porquê? Porque pode ser o braço direito da administração ou ser o braço direito dos trabalhadores no sentido que tem de estar lá para ajudar a resolver alguma coisa é uma pessoa em quem as pessoas confiam, os próprios trabalhadores confiam. E a administração também.” – E1:13

“Uma abertura. Só que os trabalhadores também sabem que quando há situações duras, as situações mais complicadas, nomeadamente na relação com o director porque é ele que dá a cara.” – E2:14

“Sou envolvido, muitas vezes há alguma distância porque muitas vezes é também a questão da falta de sensibilidade relacionada com a área de Recursos Humanos, porque não têm muitas vezes noção ou o oposto pensam que sabem de Recursos Humanos e depois é complicado. Normalmente com a legislação laboral, as pessoas gostam de opinar e depois perguntam “o que é que tu achas?” Eu vou verificar, vou analisar e depois... mas a reacção é “faz-se isto, faz-se aquilo”. Mas, de facto, agora é considerado um parceiro de negócio.” – E2:14

“Às vezes somos o actor principal às vezes somos os actores que estamos em mudança, mas estamos sempre de certa forma, evidentemente que a implementação de uma nova máquina de uma nova tecnologia isso nem nós queremos saber, queremos saber efectivamente se calhar aí quantas pessoas vão ser alocadas, que profissionais vão ser alocados, por quanto tempo, mas não propriamente na decisão de mudança da própria implementação da tecnologia.” – E2:15

“Vejo-me de uma situação privilegiada e comparando com aquilo que oiço falar com alguns colegas meus. Acho que sou acarinhado nas bases, tive esse sentimento, tive esse reconhecimento, digamos quando optei para sair da empresa e trabalhar por conta própria.” – E4:17

“Assumi um papel de proximidade, de ajuda, de compreensão, mesmo quando as coisas não eram justas tentar compreender as pessoas, tentar explicar-lhes que nem tudo é justo na vida, por vezes temos de engolir sapos e levar as coisas de certa forma. Agora continuo a pensar e, isto são os anos que me dão esta análise, continuo a pensar que não é só criarmos esta empatia, sermos os "bonzinhos" que criamos um bom profissional.” – E4:17

“Passei por varias administrações nem todas reagem da mesma forma, mas na maioria dos administradores que trabalharam comigo, como conselheiro, se calhar dava-lhes confiança porque conseguia levar a baixo aquilo que eles não conseguiam, sentiam essa capacidade.” – E4:18

“Coloco-me também como uma pessoa onde eles [administração] confiam. Porque tinha determinadas responsabilidades ao nível de ligação de poderes. Só demonstravam que confiavam. Sabiam. Sabendo da empatia que tenho junto das bases e sabendo do relacionamento que eu tinha com os diversos níveis hierárquicos, nunca deixaram de confiar em mim e delegar tarefas.” – E4:17

“...Acho que é esse o papel dos Gestores de Recursos Humanos. Partilha de conhecimentos com outras áreas da empresa e levar a essa mudança, não haver prepotência e haver mais abertura, mais comunicação, mais envolvimento de toda a gente na estrutura.(...) Hoje em dia aquilo que tem de ser feito do ponto de vista legal, eu uso uma expressão há muito tempo que é as leis hoje vendem-se no supermercado, o código de trabalho está nas livrarias e uma grande superfície que tenha uma boa livraria tem lá o código de trabalho portanto não há que esconder nada a ninguém. Eu sou ainda do tempo em que se escondia a informação.” – E4:18

“O que me tem ajudado nestes anos e com quem tenho aprendido e a quem eu devo muito é ao meu chefe directo, o director de Recursos Humanos que é uma pessoa extraordinária do ponto de vista humano...” – E5:12

“...Eu tenho liberdade para dar sempre a minha opinião, sempre tive a minha liberdade e a minha palavra sempre foi ouvida junto do meu chefe e até mesmo do antigo director geral (...) sempre fui consultada em matérias que achamos que é a área de intervenção de Recursos Humanos. (...) Claro que não, mas posso dizer que muita coisa foi adaptada, os meus pontos de vista foram ouvidos e as coisas foram alteradas mas obviamente que nem tudo podia ser e muita coisa eu tenho que fazer, às vezes mesmo sabendo que se calhar não é o melhor para a pessoa mas é o melhor para a organização.” – E5:13

“...Eu tenho uma relação muito próxima com a administração, muito próxima mesmo, muito próxima. (...) Tem a ver com vários factores, com o percurso, com a organização, com a cultura daquela organização que permite a aproximação das pessoas nesse sentido, mas essencialmente tem a ver com a pessoa, com a minha forma de estar, a minha forma de estar e a forma de estar do meu, a compatibilidade que existe entre nós, não quer dizer que a gente aceite tudo o que um diz, não quer dizer que estejamos de acordo em tudo, mas respeitamos e aceitamos e á sempre muito margem para eu por o meu ponto de vista e ele pôr o ponto de vista dele e isso fez com que ele me respeitasse de eu o respeitasse a ele e criou laços muito fortes em termos de trabalho e faz com que ele cada vez mais me consulte até para decisões a nível de direcção.” – E5:20

“...Nós temos que estar atentos às preocupações e às necessidades dos trabalhadores, mas não somos propriamente o porta-voz, essas preocupações também são apresentadas às chefias e as chefias também são porta-voz dos trabalhadores e também têm os representantes sindicais, também são porta-voz das suas preocupações...” – E6:8

“...Haverá uma administração à qual se reporta, à qual se tem de prestar contas, a qual se tem que apoiar, mas hoje em dia (...) O papel aqui dos Recursos Humanos acaba por fazer-se e conseguir a sua intervenção tendo em conta esses diferentes, essas diferentes estruturas de reporting, essa estrutura matricial e no fundo a essa complexidade que são as organizações hoje em dia.” – E6:17

“...Acabo por ser um parceiro, os Recursos Humanos aqui estão envolvidos a nível do comité de direcção local (...), nós estamos nesses fóruns todos mas depois a organização não reporta a uma figura das áreas de negócios (...) e a Empresa MM é relativamente complexa a esse nível. (...) Há diferentes níveis de decisão e haverá decisões que são tomadas localmente e há decisões que são tomadas fora. (...) As grandes decisões estratégicas são tomadas pela casa mãe. (...) A proximidade das pessoas depende necessariamente do número de pessoas que a organização tem. (...) Essa proximidade acaba por acontecer muito por layer, eu acabo mais por me relacionar muito com os meus pares, obviamente, com as primeiras linhas de gestão, com os representantes dos trabalhadores, portanto com a comissão sindical, por inerência de funções.” – E6:18

“Há uma mudança de, reorganização de uma área, os Recursos Humanos tem de mesmo de estar presentes e atuam juntamente com os responsáveis dessas unidades no processo de comunicação, de divulgação, de recolha de feedback das pessoas sobre o processo de mudança.” – E6:19

“Depois há aspectos onde a mudança cultural são desencadeados pelos Recursos Humanos. (...) A adesão a valores da companhia como o espírito de equipa, portanto é a criação de eventos de ocasiões em que as pessoas podem conviver, podem relacionar-se, pronto a criação dessas oportunidades é do âmbito de Recursos Humanos.” – E6:19

Dimensão H - O papel do Profissional de RH na Organização

Subcategoria H3) – O papel dos RH na ética da organização

“...Obviamente que tem de haver ética a lidar com as pessoas...” – E1:4

“...Vão falar com os responsáveis de departamento e os responsáveis de departamento pedem ajuda aos Recursos Humanos.” –E1:6

“Faz parte sempre da própria função de Recursos Humanos a questão de ética e de conduta. Portanto, temos 1º que dar o exemplo e a seguir zelarmos para que efectivamente se cumpra. Não só as questões de ética e de conduta mas também os nossos valores intrínsecos à própria organização.” – E2:3

“...Sempre que (...) a AA queria introduzir no grupo ou nas empresas, sempre que queria introduzir novos valores novos referenciais portanto apelava a participação dos Recursos Humanos de cada uma das empresas em cada um dos países e nós fazíamos de facto uma tentativa de integração daqueles elementos na organização fazendo também algum controlo em relação à própria implementação dos resultados.” – E3:2

“Eu acho que influência tremendamente não é? Porque de facto os Recursos Humanos têm que ter um comportamento ético em termos do que são as suas práticas e quando eu falo em ética também estou a falar de transferência ao nível dos processos, estamos a falar de igualdade de oportunidades, estamos a falar de elementos que sustentam, que são factores críticos de sucesso de uma direcção de recursos humanos. Porque se não estiverem presente naturalmente são processos perfeitamente inclinados que geram problemas dentro da organização que geram descontentamento e desconfiança por parte dos trabalhadores.” – E3:3

“...Eu sou uma pessoa nova na organização e que estou a receber as pessoas por isso eu todos os dias tenho trabalhadores que querem falar comigo, portanto, estão um bocadinho à espera que eu lhes consiga resolver os problemas que eles já têm à não sei quanto tempo e que os outros não resolveram. (...) A minha abordagem é um bocadinho diferente se calhar das gestões de Recursos Humanos anteriores que é no fundo um bocadinho mais chegada e que eles me comecem a vir ou que nos comecem a vir como pessoas que podemos solucionar e ajudar e isto depois vai de boca em boca...” – E3:7

“...Por um lado é algo que me incomoda mas por outro lado sinto que não tenho nenhuma alternativa,” – E3:9

“Tem a ver com a postura e a atitude perante as situações na Gestão de Recursos Humanos e isso tanto se aplica trabalhando por conta própria como trabalhando individualmente, isso aplica-se no terreno na prática.” – E4:2

“...Por vezes aquilo que pretendemos fazer e aquilo que queremos fazer não é fácil depois aplicar depende de várias condicionantes, depende de, como disse, da formação em termos individuais e em termos de éticos da própria gestão de topo.” – E4:3

“As questões de ética têm de estar sempre presentes, aliás se há um departamento que tem de ter preocupação é o de Recursos Humanos não para aplicar as questões de ordem ética, mas para as fazer passar para os outros departamentos. (...) Temos primeiro de formar as pessoas de cima, formar as pessoas ao lado, nas reuniões de direcção passar a imagem aos outros directores das directrizes, do que é a justiça.” – E4:4

“Apesar de não ter de misturar a questão pessoal com a profissional eu tenho de perceber se uma pessoa está com um determinado estado de espirito porque tem um problema grave, porque tem um filho que não dorme de noite porque chora e ela se preocupa é diferente da outra que se perdeu 3 horas à noite foi por opção para ir a uma discoteca e isto cria reacções nas pessoas diferentes temos de saber percebê-las e saber agir em conformidade.” – E4:4

“...O facto de a pessoa ter a oportunidade de se exprimir e de saber que há alguém que é importante na organização a esta a ouvir isso tem um peso inqualificável em termos de motivação, em termos de auto-estima, em todos os aspectos e isso para mim, ética é isso tudo, não é uma teoria, é isso tudo interligado. É essa equidade, a tal justiça, a tal comunicação.” – E4:5

“As pessoas sentiam que no Departamento de Recursos Humanos havia o papel social, o colega podia ir dizer «eu tenho um litigio com um chefe, eu fiz algo ele repreendeu-me de uma forma que não acho justa, que não acho bem, fere os meus sentimentos, não quero responder torto. Que é que eu faço? Que é que não faço?» O colega de direcção pode a mesma coisa «eu tenho problemas com a minha equipa, não consigo que eles não sei quê, são mal... (...) Portanto, felizmente, os Recursos Humanos eram vistos como algo importante para as pessoas do ponto de vista de apoio, não rigoroso, apenas naquilo que tinha de ser, na aplicação das regras, não são só rosas nos Recursos Humanos.” – E4:8

“No ponto de vista dos conflitos laborais que é uma área onde sempre tive muita intervenção e estou à vontade é muito complicado levantar processos disciplinares, fazer inquéritos disciplinares, gerir conflitos, confrontar pessoas com situações radicais, por vezes o papel do diabo para conseguir saber informações a determinados níveis, na mudança organizacional negociar a saída de um trabalhador da empresa, mandá-lo para o desemprego é do ponto de vista social deprimente, é um trabalho mau dentro dos Recursos Humanos que tem de ser feito e com a mesma simplicidade e simpatia que trato uma coisa boa tenho que ter a mesma postura para tratar uma coisa má.” – E4:8

“Eu sou sincero, eu tenho orgulho na minha profissão, nem tudo o que tenho feito, tenho uma carreira muito boa, gosto daquilo que faço, mas reconheço que nem sempre fui correto e mais, pegando no tema, nem sempre fui eticamente correto.” – E4:10

“...Futuro da empresa, eu não vejo com bons olhos e eles também estão apreensivos. E dizíamos "se calhar vamos ter de reduzir cerca de 200 pessoas", se isso for para salvar as outras 300 deve ser feito... Depois onde é que falta a equidade e a ética, se calhar é nos critérios. Não tenho dúvidas que extinguindo-se a direcção de Recursos Humanos como nós decidimos extinguir, se calhar a análise vai ser feita de maneira diferente, a equidade e a ética não vai permanecer, os critérios não vão ser os que ela define, vão ser a empatia, escolha local conforme as hierarquias e aí depois querem justiça. (...) Eu trabalhei para empresas privadas, o capital social é da administração. É a eles que compete definir a estratégia da empresa e de políticas da empresa e a mim compete que sejam feitas com o máximo de justiça de coerência de transparência de equidade.” – E4:14

“É lealdade perante a empresa no sentido da confidencialidade mas não só. É também dentro da questão da equidade e do conflito está numa posição onde o nosso papel é minimizar os conflitos e as injustiças e não de agudizá-las e se tivermos a ter uma atitude de reacção estávamos a criar mais conflitos. Temos essa preparação de eliminar conflitos e de criar mais equidade, estamos tão preparados para fazer isso noutras funções que quando nos toca a nós fazemos de uma forma, naturalmente. Claro que não deixamos de pensar e de sentir.” – E4:17

“...Já me arrependi recentemente neste cenário de simpático. (...) Isso funciona quando é mútuo, quando há pessoas, não é grave quando uma pessoa demonstra não ter merecido essa atenção, até aí não é grave, não me arrependo de ter feito, a Manuela por exemplo que fique com a consciência dela, o mal é quando se torna um hábito e as pessoas se aproveitam para tirar daí proveitos e aí aproveito-me. Não me arrependo de ter feito bem a uma pessoa que depois não soube retribuir à empresa. Agora arrependo-me quando noto que não me apercebi quem era a pessoa.” – E4:19

“Agora a ética no fundo é gerida por cada área e é no fundo é inculcada em cada trabalhador que tem aquele conjunto de responsabilidades que reporta àquela pessoa que há um mecanismo de comunicação que tem de ser respeitado, que há uma hierarquia que tem de ser respeitada, por isso esse controlo da ética e de conflitos e por aí fora, é um pouco em 1ª instância coordenado ou gerido pelas chefias directas depois é escalonado para os directores das áreas e em última instância de uma situação muito mais complexa passa para o director de Recursos Humanos para o director geral.” – E5:3

“As questões éticas influenciam a parte de Recursos Humanos porque obviamente tudo o que tenham a ver com o comportamento dos trabalhadores correto ou incorrecto de forma directa ou indirecta é sempre afecto à área de Recursos Humanos. Por exemplo, um caso muito prático tivemos o caso de um trabalhador que desviou algumas peças (...) o chefe cria o processo dá o parecer aos Recursos Humanos, a partir daí o problema é única e exclusivamente Recursos Humanos.” – E5:4

“...Haver uma situação destas é óbvio que tem que se olhar para aquilo que é a ética exigida, se calhar o ético funciona como um “abre-olhos” e tem de ser criado a nível de Recursos Humanos, práticas e regras mais, não quero dizer mais rígidas, mas mais reguladas nestas situações e por aí fora. Todo o processo administrativo que tem por exemplo um processo disciplinar que daí advém...” – E5:4

“...Mas cada vez chegam mais porque as pessoas já perceberam e esse é uma boa mensagem que os Recursos Humanos têm dado ao longo deste tempo todo, tanto através de comunicados como através de comunicação, através da comissão de trabalhadores, que ninguém impede o trabalhador de ir directamente aos Recursos Humanos...” – E5:7

“...Um técnico de Recursos Humanos (...) tem de ser uma pessoa com princípios, princípios do ponto de vista de que tenha embebido aquilo que é a organização, aquilo que é importante aquilo que é os princípios da organização, o que é a aculturação da organização e que saiba estar e que acima de tudo quer queiras ou não, tens de ser um exemplo, tens que ser um exemplo nas questões mais pequenas que possa haver na organização...” – E5:18

“...Vêm em ti a obrigação de seres eticamente muito mais correto, seres imparcial com os colegas, não dares demasiada informação de uma coisa a um colega e depois não dares a outro, enfim, vêm em ti aquilo que é o exemplo de ética, porque acho que as regras, as éticas, os comportamentos, as políticas e tudo por aí fora estão muito, as pessoas têm muita consciência e a visualização que tudo isso é da competência de Recursos Humanos. Basta as pessoas pensarem que se me portar mal digamos assim, os Recursos Humanos vão-me penalizar.” – E5:18

“...Se nós tivermos em conta que a ética tem a ver com o comportamento das pessoas é obviamente uma área que tem muita afinidade com a área de Recursos Humanos. Portanto, aquilo que nós temos para além de estabelecer políticas que em si incorporem princípios éticos e termos a obrigação de também divulgar esses valores com parte da cultura, da cultura dos valores da empresa, depois no dia-a-dia, na relação das pessoas também chamados a intervir em situações que estão ou podem pôr em também por em causa esse compromisso em sermos sempre éticos.” – E6:3

“...Nós aqui nos Recursos Humanos acabamos por muitas vezes falar com as pessoas, ou melhor as pessoas virem falar connosco...” – E6:7

“A nível ético, ao nível da ética há de facto uma participação directa porque eu próprio. (...) Sou embaixador. Mas há muito, por exemplo a questão da integração, das pessoas participarem e fazerem o curso de formação em e-learning. Tudo isso são aspectos que são geridos pela área de Recursos Humanos.” – E6:19

“...O facto de ser uma organização ética, divulgar esse princípio e eu acho que é um aspecto muito positivo no sentido de identificação que as pessoas têm com a organização.” – E6:19

Dimensão I – Dilemas éticos e valores

Subcategoria I1) – Dificuldades no exercício da profissão

“O papel dos Recursos Humanos é um bocadinho ingrato. Porquê? Porque pode ser o braço direito da administração ou ser o braço direito dos trabalhadores no sentido que tem de estar lá para ajudar a resolver alguma coisa é uma pessoa em quem as pessoas confiam, os próprios trabalhadores confiam. E a administração também.” – E1:13

“...Temos de fazer a gestão daquilo que consegues passar para o trabalhador e aquilo que consegues passar para a administração.” – E1:13

“No teu dia-a-dia tens de responder a vários problemas, ou porque o administrador vai dizer que vai mandar aquela pessoa embora e tu tens de encarar aquela pessoa e se calhar não da para encarar da mesma maneira, mas tens de encarar da mesma maneira. (...) Uma série de situações e depois vês-te a ser confrontada pelos trabalhadores: (...) «Porque é que aquele foi recrutado para aquela função e eu não fui?».” – E1:13

“Aquilo que eu acho que pode trazer mais problemas para a um profissional de Recursos Humanos é a responsabilidade de comunicar algo. Ou é muito bem comunicado para não haver falsos boatos ou então traz uma serie de complicações, basta alguém achar que aquela frase quer outra coisa qualquer, para as coisas se complicarem não te podes esquecer que és o porta-voz do administrador.” – E1:13

“Outro dilema que acabo por pôr um bocadinho de parte mas se calhar é o maior dilema de todos é o conseguir separar o ser uma trabalhadora e ser responsável de Recursos Humanos.” – E1:14

“Há vários por causa dos tais conflitos de interesses, por exemplo. E muitas vezes tem que se “lutar” para que as nossas opiniões e aquilo que nós queremos sejam, que se consiga dizer não é por ali que vamos e é por ali que vamos.” – E2:9

“...Temos de ter cuidados em não criar hábitos, vicio, criar rotinas, lidar com pessoas não é o mesmo que lidar com mercadoria não é o mesmo que lidar com dinheiro e essa sensibilidade tem de ser passada primeiro ao nível da gestão de topo...” – E4:4

“A principal dificuldade é agradar a gregos e a troianos. Tenho colegas que se colam à administração à gestão de topo e são, têm uma gestão pouco ética ou justa, há colegas que por excesso se colam quase que são representantes sindicais junto dos trabalhadores e depois também no papel deles.” – E4:13

“Eu conseguir provar à minha administração que o caminho deve ser justo, que não deve entrar a matar ali mas deve ser parcial, tratar dos assuntos com alguma clareza, com alguma justiça, com alguma tolerância com critérios justos que as pessoas não ponham em causa a justiça da decisão. Não é fácil às vezes mudar a mentalidade da gestão do topo para esses critérios. Agora isto depende muito da cultura da empresa.” – E4:13

“Temos empresas onde o chamado patrão dono, quero posso e mando, onde um Gestor de Recursos Humanos se quer sobreviver não pode ser socialmente justo senão o patrão chama-lhe delegado sindical, temos empresas multinacionais onde as funções estão delimitadas, sabe que o papel é aquele e as regras são para cumprir, os códigos de ética são para por em prática e há sempre problemas na fase final, mas é fácil trabalhar, temos administradores com alguma formação, com alguma cultura empresarial normalmente empresas de índole (...) seguem princípios de educação às vezes quando há aquela educação de que chamamos de berço em termos de respeito pelo próprio, há muito nas empresas familiares. Seguem-se alguns princípios e é fácil haver justiça e é a própria administração que quer ver justiça. Depende muito da cultura empresarial.” – E4:12

“Saber três meses antes que vai haver despedimentos e manter a postura e não parecer (...) isso para mim é mais um handicap para mim é mais um problema que eu tenho de saber gerir, porque se não soubesse essa informação estava mais à vontade. Assim, vou sempre que ter o cuidado de não transparecer, de não fazer transparecer que sei e ter as pessoas por outro lado a pensar que eu sei quando eu às vezes não sei.” – E4:15

“Tenho de saber filtrar isso, saber filtrar e saber perceber, penso que isso tem a ver com a abrangência da profissão, em termos do alargamento de conhecimentos que se tem de várias áreas e de eu saber uma visão global em que tenho de ver isso como uma normalidade.” – E4:16

“...Já me arrependi recentemente neste cenário de simpático. (...) Isso funciona quando é mútuo, quando há pessoas, não é grave quando uma pessoa demonstra não ter merecido essa atenção, até ai não é grave, não me arrependo de ter feito, a Manuela por exemplo que fique com a consciência dela, o mal é quando se torna um hábito e as pessoas se aproveitam para tirar dai proveitos e ai aproveito-me. Não me arrependo de ter feito bem a uma pessoa que depois não soube retribuir à empresa. Agora arrependo-me quando noto que não me apercebi quem era a pessoa.” – E4:19

“...Sou uma pessoa que vivo muito as minhas emoções, obviamente como Profissional de Recursos Humanos sabemos que essas emoções têm de ser um pouco controladas, no início tinha algumas dificuldades em conter algumas reacções...” – E5:6

“Quando entras para a área de Recursos Humanos ainda estás inconsciente face a esses factos. Ainda estás um pouco agarrado depois quando vem a experiência e quando vem os casos reais e as situações que acontecem no dia-a-dia sabes que tem de haver um distanciamento daquilo que é as tuas emoções e daquilo que é a tua opinião e tentares-te posicionar o mais coerente possível sempre, não há dúvidas, total imparcial.” – E5:7

“...Enquanto Profissional de Recursos Humanos há aqui um papel complicado. Por um, no meu caso, por um lado tu és o espelho da direcção, da estratégia da organização, por outro és o espelho dos trabalhadores, ou seja, tu tens por um lado fazer aqui que a direcção te desenha, te coloca como objectivo, tens de defender aquilo que é os interesses da organização, não quer dizer que os interesses da organização sejam contraditórios aos interesses dos trabalhadores...” – E5:11

“É eu saber, por exemplo, imagina que uma pessoa me chega ao pé de mim e está com problemas financeiros, [...] e eu sei que a estratégia da empresa até vai ser a curto-prazo vamos despedir essa pessoa, eu sei, não posso passar esta informação para já e sei que a pessoa está com problemas e vai pedir ajuda e isto cria diariamente alguns problemas.” – E5:11

“...Teres que arranjar uma balança muito grande entre aquilo que é os objectivos da empresa, entre aquilo que é o teu papel na organização, mas depois o que é os interesses também das pessoas, é muito complicado.” – E5:11

“...Nós estamos num mercado muito competitivo, portanto há uma pressão constante para os aumentos de produtividade e num mundo global portanto em que essa competitividade acontece num cenário mais macro e portanto isso cria-nos constantemente desafios, desafios que depois ao nível das pessoas se repercutem em ser um ambiente cada vez mais exigente para as pessoas...” – E6:10

“...Temos de ajudar as pessoas a serem mais produtivas, mais eficazes, mais organizadas para que possam corresponder a esses desafios de eficiente e produtividade mas simultaneamente, mantendo aquilo que sabemos é muito importante que é o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, obviamente nesse mundo mais exigente também temos pessoas mais qualificadas, quer em termos técnicos quer nas tais competências de softskills, portanto nas competências de gestão nas competências de liderança, nas competências de relacionamento pessoal...” – E6:10

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I2) – Recrutamento e Selecção

“Foi num processo de selecção inicial. Eu disse que ia tentar fazer os possíveis mas que a decisão não passava por mim, mas disse sempre quem era a pessoa. Fiz questão de dizer que aquela pessoa era familiar ou não de outra pessoa passo sempre essa informação ao administrador mas que a decisão nunca passa por mim.” – E1:15

“Lidei de forma normal porque já tinha avisado que ia ser difícil porque não iam por familiares.” – E1:15

“Colocar no processo toda a gente pode ser colocada, a parte de recrutar em si já é diferente. Ou seja, só com valor demonstrado é que a pessoa é recrutada ou não. (...) «Olha esta pessoa, conheço esta pessoa tem esta experiência e podes inclui-la no processo» é uma entre tantos. Agora a selecção já é diferente, a selecção depende do colega que a vai contratar, que vai contratar aquela pessoa, que vai verificar e aferir caso de facto houvesse essa “tentação”, se o recrutamento e selecção corresse mal depois a pessoa que tinha sugerido fica mal na fotografia também. (...) Mas isso não implica que ao facto de ter conhecimento de alguém já com experiência, já no mercado que sabe que é bom profissional, esta pessoa está recomendada porque é bom, mas vai ao processo na mesma, agora não significa que sermos mais papista que o papa, porque aquele me aconselha não, agora vamos verificar o porquê.” – E2:10

“...É a 1ª vez na minha vida em que estas questões estão presentes de uma forma muito intensa, dantes dizia-se que as cunhas eram para os directores, neste momento as cunhas são até para os operadores, portanto e, é de facto difícil ter um comportamento transparente dentro de uma organização quando sentimos que existem outros decisores que estão muito acima da nossa cabeça...” – E3:8

“...Querem que A entre ou que B entre (...) são organizações que têm esse tipo de vivência sobretudo porque têm uma grande influência política com mudanças de administração sucessiva, entrada de pessoas ligadas a partidos políticos, neste momento se calhar não é tanto a questão política mas o poder económico que está por detrás destas organizações...” – E3:8

“...Por um lado é algo que me incomoda mas por outro lado sinto que não tenho nenhuma alternativa, (...) A minha postura é de acompanhar essas pessoas, perceber quem são e o que é que estão a fazer ao longo do tempo para poder ter melhor certeza se ficam na organização.” – E3:9

“Quando eu digo que nem sempre é eticamente correto é nessas situações. Daí eu não posso ser eticamente correto tenho de ser politicamente correto. (...) Quando um administrador me diz, está aqui esta pessoa é familiar de não sei quem e nós queremos que ela vá para gestora da loja X. À partida eu digo sim senhor mas eu tenho uma proposta a fazer a pessoa deve entrar de tal forma, deve ter formação durante x tempo. Vamos prepará-la. E isso chegou a ser aceite...” – E4:14

“Regras tenho de aceitar, não concordo paciência. Depois tenho (...) ter condições para que essa pessoa se integre bem. Por muito que eu não concorde com a decisão que é tomada depois tenho de a integrar para que ela faça o menos mossa possível na estrutura económica. É o meu papel minimizar esse impacto negativo. Não pela pessoa, mas pela organização em si.” – E4:14

“Numa entrevista, mesmo não sendo o administrador até o próprio colega ” eu tenho um amigo meu neste processo de entrevista, vê lá se tens uma atenção. Logo que eu aí não favoreço por isso, no entanto, (...) no meu subconsciente quando entrevisto essa pessoa não me é indiferente o facto de ser uma pessoa amiga da minha amiga ou da minha colega, sou capaz de inconscientemente, ou mais empatia, ou o contrário, ou achar aquilo uma atitude de tal forma prepotente que eu não queria e não admito, pode acontecer as duas coisas. Depende também do meu estado de espírito, somos humanos. (...) É ingrato porque estamos a criar pessoas que se formaram durante anos exigindo que tivessem aquelas competências que exigimos que tivessem determinados níveis de desempenho para estarem onde estão e depois são confrontados com colegas sem.” – E4:14

“Eu gostava muito de sentir problemas neste momento com recrutamento era sinal que estava a recrutar (...) o recrutamento que eu fiz essencialmente era quando havia picos de produção era essencialmente de operadores e de operadores eu não sentia essa dificuldade porquê? Para já porque eles entravam maioritariamente por empresa de trabalho temporário...(…) Tenho muitos casos em que “pões lá aí a minha mulher que também já tem experiência noutra fábrica” e demos muitas vezes oportunidade a essas coisas até porque eu como Profissional de Recursos Humanos e sublinho a dizer que uma das fontes de recrutamento mais fiáveis é o factor C digamos assim, não é factor C, é a indicação de um colega por via de outro, porque quer se queira ou não é no fundo, há ali uma responsabilização até para quem lá põe a pessoa para quem a aconselha.” – E5:12

“Numa empresa como esta não há esse tipo de imposições, porquê? Porque as coisas estão reguladas e um dos aspectos que nesta casa está regulado é o poder de decisão através daquilo que se chama delegation of authority que é a autoridade de tomar determinadas decisões está delegado e a que níveis e até que montantes, por natureza de decisão, portanto não há, normalmente não há, estando essas regras muito claras, normalmente não surgem esse tipo de questões.” – E6:11

“...Nós quando recrutamos alguém externamente estamos a recrutar para determinada posição, a posição tem um... Tem um perfil e aquilo que nós vamos à procura é de pessoas que obedeçam a esse perfil e nos pareçam a mais adequada para esse perfil. É evidente que nesse processo pode haver referências de pessoas e isso não é, isso não é negativo, pelo contrário, até pode ser um factor positivo para o processo. (...)Podem ter também importância em termos de dar uma referência sobre a idoneidade das pessoas o sucesso do desempenho que teve no passado, agora admitir uma pessoa que não tenho o perfil para a posição por que é filho de alguém isso está fora de questão.” – E6:13

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I3) – Avaliação de desempenho

“Não, por um motivo muito simples. Porque antes de começar com o processo de avaliação os supervisores foram, tiveram formação, tiveram formação para poderem avaliar. O que não significa que às vezes não haja uma situação ou outra mas algum processo formativo como gerir o processo de avaliação, sobretudo os cuidados a ter, por conveniência, por os valores que nós temos vamos avaliar, ou porque não gosto daquela pessoa, enfim e é esses cuidados que eu tenho sempre. Evidentemente que muitas vezes que não é fácil, ou num projecto de equipa ou num...” – E2:11

“...O que houve de início foi uma avaliação, foi uma avaliação de tendência central toda a gente para ser simpática, as chefias não deram 2 nem 4 deram 3, que é para “não sou bom nem mau” mas enfim.” – E2:12

“A avaliação é feita é um processo, está definido, os pontos têm seguimento, abrem-se planos de acção para as situações mas a avaliação feita pelo chefe é sempre muito subjectiva. Se tu gostas de mim, isto num termo prático, se gostas de mim e por acaso partilhamos o mesmo carro a vir para o trabalho, tenho uma avaliação, se por acaso sou um colega da área e já tivemos alguns conflitos tenho uma outra avaliação. Por mais que os Recursos Humanos tentem filtrar estas avaliações é difícil, porque não estamos no dia-a-dia na parte operacional não conhecemos cada pessoa, não conhecemos cada caso, é complicado...” – E5:10

“...A avaliação de desempenho por ter um factor muito subjectivo inerente a ela e quando falámos há pouco dos out puts da área de Recursos Humanos, cria muito problemas, cria alguns problemas, alguns que me chegam, alguns conseguimos resolver e por aí fora. E é sempre, em altura de avaliação de desempenho na fábrica, é sempre tema e nós temos adaptado o sistema por forma a torná-lo mais imparcial possível.” – E5:13

“O que é que fizemos para conseguir apaziguar algumas situações? (...) A parcela mais subjectiva passou para 5% (...) Mas isto não nos eliminou os problemas ainda temos todos os anos pessoas recorrendo à comissão de trabalhadores e a nós directamente a dizer que «o processo talvez esteja muito mais estável reconheço que sim mas acho injusto a minha avaliação porque é que o meu colega do lado está lá há menos tempo, eu até sou mais versátil e consigo fazer todos os postos de trabalho...» “ – E5:13

“- Sim, há a possibilidade de o colaborador reclamar da sua avaliação de desempenho. Em que se tem de intervir. E que normalmente o caso tem de ser visto pelos Recursos Humanos e pela e por um nível hierárquico acima. (...) Normalmente o que é que acontece? É, «sinto-me injustiçado porque me estão a dar uma avaliação de desempenho negativa neste ou naquele objectivo e eu acho que...» e a pessoa acha que não é justo, (...) essa é a situação típica.” – E6:11

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I4) – Separação (Despedimentos)

“...Mesmo os processos de despedimento (...) eu tenho uma particularidade que quando eu faço isso gosto, portanto, de na presença da pessoa e dizer directamente o porquê das situações e explicar (...) às pessoas porque é que está a ser feito aquilo. Portanto, o respeito para com as pessoas, portanto, é esse o ponto de vista ético que o profissional tem de ter e não passar para as outras pessoas é ele próprio, embora são os outros colegas que vão decidir os nomes mas nós somos o último elo, nós somos o executante, é de facto mais complexo mas é esse e termos sempre a ética acima de tudo. Sermos sempre verdadeiros, objectivos e dizermos o porquê, porque a pessoa está a sofrer e vai sofrer imenso com a situação que lhe está a ser colocada.” – E2:9

“...Mesmo quando tive que despedir pessoas por não sei quê, que de facto não me senti incomodada porque acreditava que aquilo era a melhor solução para a organização, tal como para as pessoas, mas para a organização. “ – E3:9

“...Na mudança organizacional negociar a saída de um trabalhador da empresa, mandá-lo para o desemprego é do ponto de vista social deprimente, é um trabalho mau dentro dos Recursos Humanos que tem de ser feito e com a mesma simplicidade e simpatia que trato uma coisa boa (...) E orgulho-me não de ter feito se calhar já umas centenas de despedimentos, mas orgulho-me que dessas centenas nenhuma pessoa me tivesse virado a cara ao passar por mim, com o apoio da administração, sempre com as regras legais, eu sempre tive a capacidade de gerir os interesses da empresa sem prejudicar os interesses dos trabalhadores e as pessoas sentem isso. “ – E4:8

“...Futuro da empresa, eu não vejo com bons olhos (...) dizíamos «se calhar vamos ter de reduzir cerca de 200 pessoas», se isso for para salvar as outras 300 deve ser feito... Depois onde é que falta a equidade e a ética, se calhar é nos critérios. Não tenho dúvidas que extinguindo-se a direcção de Recursos Humanos como nós decidimos extinguir, se calhar a análise vai ser feita de maneira diferente, a equidade e a ética não vai permanecer, os critérios não vão ser os que ela define, vão ser a empatia, escolha local conforme as hierarquias e aí depois querem justiça.” – E4:13

“Saber três meses antes que vai haver despedimentos e manter a postura e não parecer (...) isso para mim é mais um handicap para mim é mais um problema que eu tenho de saber gerir, porque se não soubesse essa informação estava mais à vontade. Assim, vou sempre que ter o cuidado de não transparecer, de não fazer transparecer que sei e ter as pessoas por outro lado a pensar que eu sei quando eu às vezes não sei.” – E4:15

“Sou eu que falo com as pessoas às vezes vai também o director de Recursos Humanos, obviamente que isto não é nada que eu goste de fazer mas é assim o mercado está mau (...) algumas pessoas têm de abandonar o barco para que o barco não volte a ir ao fundo e estas coisas tu vives com elas e custa-te vais para casa tentas (...) aliviar o stresse, fazes uma corrida, mas é bom para a organização e acima de tudo, tens de ter esse factor em cima, porque acima de tudo também tens de defender o teu posto de trabalho.” – E5:16

“É evidente que as organizações por vezes têm que encerrar processos por vários motivos de estrutura da organização, de redução da sua estrutura etc. que tem a ver com características de se adaptar ao negócio, ao mercado, ao contexto e que resultam situações que analisadas do ponto de vista da pessoa são injustas mas pronto isso faz parte da actividade.” – E6:14

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I5) – Prémios/ Benefícios/ Carreira

“...Tenho recebido algumas informações mas, sobretudo em relação a desigualdades de oportunidades.” – E3:6

“...Numa promoção, numa atribuição de uma viatura de um modelo superior e não me atingiu logo a mim. Num determinado prémio de objectivos que possa ter sido diferente, em que a administração sabe explicar, vais fazer isto por isto, por isto, este colega teve estes comportamentos e objectivos e vamos dar e eu a pensar "então e eu? Não tive comportamentos idênticos não tive um empenho diferente, onde está o meu prémio?", não vou reclamar mas senti-me injustiçado, no entanto pus em prática e passa ao lado.” – E4:16

“...Até me esqueço da minha pessoa porque é assim, quando tu estás numa área como esta em que falas de salários falas de progressão, tens a informação toda para poderes comparar os teus salários com os salários dos colegas que estão em situações similares e não sei quê, também tens de saber viver com isso...” – E5:17

“...Tens de saber viver que pode haver pessoas e conheces o trabalho dos colegas e há pessoas que fazem menos do que tu mas que ganham mais e por aí fora, tens que ter um estômago grande digamos assim, uma capacidade de gerir mas eu acho que cada vez mais me desprendo dessa situação, também porque sou sincera também não posso queixar daquilo que é a minha retribuição face àquilo que dou...” – E5:17

“...Se me sentisse injustiçada obviamente que havia mais problemas na análise dessas situações mas não me sinto injustiçada e mas já tive em situações em que colegas das mesmas funções ou colegas em situação similar e que eu ganhava muito menos por exemplo e que eu tive de encarar com «o meu dia há de chegar eu estou a dar o melhor de mim, alguém há de me valorizar e vou continuar a fazer o meu trabalho agora deram-me esta informação eu vou ter que a processar e há de chegar o meu dia» e tens de pensar assim.” – E5:17

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I6) – Disciplina (assédio sexual, moral, discriminação, bullying profissional)

“Sim, já assisti, é mais moral, jogos psicológicos muito graves. (...) A competição. Eu querer ser melhor que tu. (...) Não, mas já chamei a atenção a uma situação. – E1:17

“Já, já. Por agressão. E já fui confrontada com agressões no trabalho.” – E1:21

“A educação está acima de tudo e eu acho que há limites, eu ai saiu um bocadinho dos Recursos Humanos, se calhar não devia mas saiu. Há determinadas situações em que nós temos de ter consciência que o trabalhador está mal, é ele que está mal, ele tem de perceber que está mal, não é sempre a empresa, quando não o entendem é muito difícil.” – E1:21

“Foi uma decisão do tribunal. Não havia nenhum antecedente registado, a chefia nunca fez uma formalização dos acontecimentos até então, tem de haver um registo dos acontecimentos. Tem de haver sanções disciplinares no cadastro da pessoa. E depois despedem-se pessoas por inadaptação ou extinção do posto de trabalho. (...) É revoltante mas é a lei do trabalho que temos. É revoltante.” – E1:22

“..Primeiro a situação tem de haver testemunhos que é para diferenciar o que é e o que não é na realidade ou alguém que está a tentar prejudicar alguém. Esse é o primeiro passo; há testemunhas, não há testemunhas. Se não há testemunhas o caso morre ali porque não há justificação para. Havendo testemunhas, havendo factos, havendo sustentação de facto aí ouve-se as duas pessoas e ouve-se as chefias, pergunta-se às chefias se já houve alguma situação semelhante e normalmente quando á este conflito entre as duas pessoas não há ninguém inocente, são os dois culpados e levanta-se um processo disciplinar.” – E2:6

“Ser árbitro. Avaliando as causas e havendo factos levanta-se o processo disciplinar podendo em extremos levar a despedimento por justa causa. Porque agressão, não é permitido.” – E2:6

“Agressões morais é muito abrangente...agressões morais podem ser...determinado chefe que está aos gritos com um colaborador e não o respeita, aí de facto está uma agressão grave segundo os nossos valores e segundo os nossos padrões, todavia tem de haver uma queixa, não há queixa sobre esse tipo de situação e é difícil de provar. (...) ...O supervisor normalmente não quer dar parte fraca não faz queixa, o colaborador faz porque se sente ofendido na sua dignidade e quando tem abertura para falar fala. (...) Sabendo que quando fala neste caso comigo e eu vou falar com o responsável para tentar saber o que é que aconteceu e aí ele tem algum receio porque pode haver depois algum ressentimento/represália se o director/responsável da área não tiver uma mentalidade aberta, uma mentalidade que compreenda efectivamente o problema.” – E2:7

“Tive um episódio que eu acho que serve como exemplo negativo de um antigo administrador, (...) não impôs mas aconselhou-me a determinada, a tirar certa pessoa do ambiente de caixa por ser do ponto de vista dele, teve um conversa aberta comigo, (...) nada que ficasse escrito em ata que depreende-se de uma reunião de trabalho, mas num à-vontade que tinha em dizer-me tire aquela pessoa da caixa, aquela pessoa é muito feia e era a pessoa mais simpática. Não gostei.” – E4:15

“Superiormente ninguém me disse não admities um negro, um cigano, um feio, nada, um chinês, nunca tive regras dessas.” – E4:15

“Tive uma ou outra situação em que me diziam para esta função era preferível ter um homem, ou era preferível ter uma mulher. Era preferível. Devido à natureza da função, às vezes do ponto de vista da disponibilidade.” – E4:15

“Assédio sexual já tive uma situação que depois acabou por não tomar nenhum formalismo porque não passou de uma primeira investida digamos assim, não foi uma investida que ofendesse terceiros, mas foi claramente utilizando ferramentas do trabalho e entrando pelo campo profissional pondo-se ali questões que não eram as mais indicadas, claramente. E tenho consciência que há mais mas não me chegam...” – E5:12

“O único caso que tenho foi esse e acabou por não se entrar por nenhum formalismo e não houve nenhum processo disciplinar aberto porque a coisa terminou e foi resolvido logo num primeira instância. (...) Foi a vítima, foi a pessoa que chegou a mim, foi a vítima, havia uma abertura, o que eramos trabalhávamos perto uma da outra...” – E5:13

“...Eu tenho tido trabalhadores espectaculares de raça negra e com uma integração espectacular e depois estamos a falar do ramo automóvel, são robustos têm uma aceitação e uma adaptação fantástica.” – E5:13

“Isso deveria chegar ao Departamento de Recursos Humanos se acontecesse, mas não, sinceramente não, não é o tipo de ambiente que se viva aqui, é essencialmente um ambiente profissional portanto não há (...) a queixas de situações de bullying profissional.” – E6:11

“Não quer dizer que não, estamos a falar de pessoas e as pessoas às vezes perdem a calma, às vezes têm um comportamento por vezes, ocasionalmente, pode sair daquilo que é expectável em termos de respeito e de valores que temos de ter uns para com os outros normalmente depois se arrependem, isso às vezes acontece.” – E6:11

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I7) – Acesso e influência da informação privilegiada

“Com outra pessoa já não. Temos de filtrar a informação. Não é fácil. Porque as pessoas sabem que nós sabemos mais coisas, não é só aquilo que podemos dizer. Portanto o meu discurso é diferente para um do que para o outro. Tenho de limitar os meus comentários.” – E1:14

“Sabendo eu as condições em que a empresa já no momento. Depois há uma quantidade de informação que eu sei que vai condicionar a minha forma de intervir nas coisas. (...) Sim às vezes preferia. Mas eu também tenho de saber qual o meu papel, custa-me mas tenho de saber. Naquele momento tenho de vestir a camisola, passar exactamente aquilo que me foi dito. Já me aconteceu pegarem no que disse e fazerem boatos. (...) Não foi uma situação muito fácil, tive de chamar as pessoas.” – E1:22

“Sim, muitas vezes algo em confidencial que nem à almofada confesso, mas sim. Mesmo de situações sem ser da própria, ligada ao trabalho, questões pessoais. (...) Não, não dificulta porque são situações que tento gerir da melhor forma e tentar as relacionadas com as questões, tentar efectivamente... Agora se algo afectar a própria organização aí já é diferente, aí sou obrigado a intervir, desde que não afecte a organização. (...) Ai a 1ª intervenção é a empresa “você quer sair, peça rescisão, saia”. Não me referia a isso, referia-me a situações sociais que às vezes são complicadas essas pessoas e pode gerar situações de conflito e afectar a organização [...] aí evidentemente que eu comunico essa situação, agora se isso afectar a organização aí já temos outro problema. O problema às vezes se tem o conhecimento e a situação já pode estar num estado mais à frente e temos de tomar uma decisão mais radical.” – E2:12

“...Penso que também nunca usei, pelo menos deliberadamente, essa informação privilegiada. Tento saber geri-la. Sinto-me privilegiado por saber isso, mas privilegiado em determinados aspectos, às vezes é um handicap, é um obstáculo, eu às vezes se calhar preferia não saber porque sabendo estou sempre sobre o risco de pensarem que posso usar indevidamente ou não e que posso aproveitar-me disso ou não.” – E4:15

“As pessoas chegavam ao ponto nos últimos 2 anos, tive colegas que mediam a situação da empresa, o risco laboral que corriam na empresa, principalmente dos escritórios, pelo meu estado de espirito quando me viam passar. (...) Se um dia viesse mal disposto com um problema pessoal, uma indisposição, as pessoas associavam isso a problemas empresariais, "epá ele anda de trombas, passa-se alguma coisa, vai haver problemas". E depois "tu sabes, tu não queres dizer". – E4:16

“Se não há razões se é injusto vou antecipadamente ficar mais magoado mais tempo que os meus colegas, se há razões e eu conseguir percebê-las, ligá-las na minha maneira de ser, aí já tenho o privilégio de as saber e tenho a vantagem (...) Aí é um privilégio, já estou preparado, já sei, já acho normal. E quando vou comunicar às pessoas já vou comunicar às pessoas uma coisa que eu acho normal.” – E4:16

“É lealdade perante a empresa no sentido da confidencialidade mas não só. É também dentro da questão da equidade e do conflito está numa posição onde o nosso papel é minimizar os conflitos e as injustiças e não de agudizá-las e se tivermos a ter uma atitude de reacção estávamos a criar mais conflitos. Temos essa preparação de eliminar conflitos e de criar mais equidade, estamos tão preparados para fazer isso noutras funções que quando nos toca a nós fazemos de uma forma, naturalmente. Claro que não deixamos de pensar e de sentir.” – E4:17

“É oficiosa a informação mas torna-se oficial a partir do momento em que eu a recebo porque é assim, não se pode descolar a entrevistada 5 coordenadora de Recursos Humanos da entrevistada 5 colega, quer dizer, eu depois tenho a informação, eu posso contê-la obviamente, se o colega pedir segredo eu posso contê-la, obviamente, se o colega pedir segredo eu posso contê-la, mas é assim, só posso contê-la até determinado ponto, porque também me cabe a mim controlar e dar conhecimento destas situações...” – E5:8

“É eu saber, por exemplo, imagina que uma pessoa me chega ao pé de mim e está com problemas financeiros, [...] e eu sei que a estratégia da empresa até vai ser a curto-prazo vamos despedir essa pessoa, eu sei, não posso passar esta informação para já e sei que a pessoa está com problemas e vai pedir ajuda e isto cria diariamente alguns problemas. (...)Eu em alguns momentos tenho informação privilegiada mais do que se calhar alguns coordenadores de Recursos Humanos têm em algumas organizações, o que às vezes me dificulta mais o desempenho das minhas funções ali, principalmente quando eu sei no que toca, por exemplo, neste momento a despedimentos e no que toca a esse tipo de estratégia...” – E5:11

“...Quando tu estás numa área como esta em que falas de salários falas de progressão, tens a informação toda para poderes comparar os teus salários com os salários dos colegas que estão em situações similares e não sei quê, também tens de saber viver com isso.” – E5:17

“...Temos que ser muito profissionais, na gestão desse tipo de situações, mas isso pode acontecer. Em relação a essas matérias os Recursos Humanos têm claramente informação privilegiada. Privilegiada no sentido que em determinadas fases tem de estar aqui, tem de estar reservada, não pode ser comunicada, claramente.” – E6:14

“Muitos dos assuntos que são tratados numa área de Recursos Humanos são assuntos que dizem respeito às pessoas, (...) portanto exige que a pessoa tenha capacidade de manter a informação que é confidencial (...) Se não isso na área de Recursos Humanos é um desastre. (...) Se calhar quando tinha posições mais administrativas se calhar faziam mais esse tipo de pressão, hoje em dia já nem se atrevem tentar saber alguma coisa.” – E6:17

Dimensão I – Dilemas éticos

Subcategoria I8) – Relações pessoais - implicações

“O distanciamento ajuda, porque obviamente quando há uma proximidade de colegas ou de postos de trabalho há ali já mais, em muitos casos, há mais do que uma relação de trabalho, há uma relação de amizade e outros factores entram já nessa equação e a pessoa sente-se às vezes um pouco constrangida em expor a sua vida nesse sentido. (...) Porque uma coisa é a pessoa estar a falar-me de problemas que nada têm a ver com o aspecto profissional, outra coisa é a pessoa estar a falar-me de problemas profissionais a mim, eu tenho a obrigação, faz parte da minha ética ter que reportar e de alguma forma ter de os solucionar.” – E5:8

“...O conflito maior que eu se calhar tive foi eu passei a coordenadora e a pessoa no departamento mais antiga a seguir à chefe não passou, obviamente que antiguidade não é nenhum posto e esta é a prova disso mas obviamente que todos nós pensamos e eu pus-me um pouco também no lugar dela, até porque a pessoa na altura estava em licença de parentalidade (...) como já havia assim uma relação por trás profissional, de amizade, por causa da proximidade houve logo muita facilidade em tentarmos resolver os problemas as duas, houve uma conversa sobre isso onde ficou claro tudo o que havia para ficar claro e a relação tem sido super saudável.” – E5:14

“Todos somos humanos portanto é inevitável que no relacionamento com as pessoas, quer com os pares quer com os superiores (...) nós temos pessoas com quem criamos mais empatia, com quem simpatizamos mais, não somos de pedra, portanto também nos somos humanos também reagimos de forma diferente a diferentes pessoas. O desafio está em não nos deixarmos influenciar por essas situações naquilo que depois são as decisões e os processos que se tem de conduzir em termos de profissão.” – E6:14

Dimensão I – Dilemas éticos e valores

Subcategoria I9) – Decisões/Ações sobre dilemas éticos e conflitos

“Por exemplo uma chefia dizer que está farta daquele trabalhador em particular. Não aguentar simplesmente trabalhar mais com aquela pessoa (...) O chefe de equipa foi falar com o chefe dele, o responsável pelo departamento, e este chamou-me. Contou-se o que se passava, o que tinha acontecido etc. e chegou-se à conclusão de que obviamente o trabalhador tinha culpa porque até já tem antecedentes. Alternativas: não posso despedir neste momento uma pessoa. (...) Chamámos a pessoa, sem o chefe, só o responsável e eu dos Recursos Humanos. (...) E durante uma semana ele ficou alocado a outro departamento. (...) Tentei fazê-lo ver que ele tinha de ter uma atitude diferente se quisesse evoluir dentro da empresa.” – E1:16

“Se não fosse do meu chefe recorria a ele. Pode vir de cima. Eu se calhar recorria aos Recursos Humanos se fosse a minha chefia, senão recorreria à minha chefia. Acho que as nossas chefias estão lá para isso mesmo.” – E1:17

“Não sentia “ainda bem que não participei”, talvez sentia que tinha feito qualquer coisa para ajudar, ou tentei fazer ou tentei chamar atenção para este aspecto. Se participasse podia não mudar nada mas tinha contribuído para a decisão ser outra.” – E1:23

“É o factor de pertencermos à mesma empresa, eu posso saber que aquela pessoa agiu mal mas mesmo assim não deixa de ser meu colega de trabalho eu tenho de fazer qualquer coisa. (...) Primeiro tenho de perceber bem o que aconteceu, depois ver que cada um tem uma personalidade diferente não é fácil, depois é chamar a atenção de um e do outro...” – E1:20

“Sim também comunicaria, a comunicação, mas a acção aos serviços centrais na casa-mãe, são eles que depois desenvolvem o problema. Imagine que era o director geral. Portanto, a ordem que há é efectivamente comunicar directamente.(...) A questão ética nunca se põe pelo menos no meu ponto de vista porque eticamente nós temos de por sempre à frente de tudo, a questão ética, comportamental e de respeito pelos outros.” – E2:9

“O controlo emocional. (...) Ou seja, em nenhuma situação, porque em situações extremas é normal as pessoas enervarem-se começarem a ficar algo conflituosas e se o interlocutor que está a fazer o processo se não tiver um grande controlo emocional e não souber lidar com os processos psicológicos pode ser uma situação muito complicada.” – E2:10

“Já, não de valores e princípios. Situações mais de decisões de gestão, não concordei com timings «se calhar esta não é a altura certa, vamos aguardar mais um pouco», «mas eu quero que se faça já», mas aí eu digo sempre a minha opinião. Mas se for decisão superior é para fazer. (...) A própria chefia que estava a propor. Aí teria de ser o contrário, teria de ser eu a acusar que não se estava a cumprir, não se é cúmplice.” – E2:13

“...Aí a 1ª intervenção é a empresa “você quer sair, peça rescisão, saia”. Não me referia a isso, referia-me a situações sociais que às vezes são complicadas essas pessoas e pode gerar situações de conflito e afectar a organização [...] aí evidentemente que eu comunico essa situação, agora se isso afectar a organização aí já temos outro problema. O problema às vezes se tem o conhecimento e a situação já pode estar num estado mais à frente e temos de tomar uma decisão mais radical.” – E2:12

“Nos conflitos raramente fui para tribunal porque consegui sensibilizar a administração que não vale a pena criar conflitos laborais sem ter certezas, se o trabalhador não errou suficientemente para ter uma medida radical não há que a tomar, se querem dar o exemplo há outras formas de dar o exemplo e outros castigos. Ou o contrário se o trabalhador tem um motivo forte e eu consigo provar por A mais B que o que ele fez é errado vai contra a lei. (...) No ponto de vista dos conflitos laborais que é uma área onde sempre tive muita intervenção e estou à vontade é muito complicado levantar processos disciplinares, fazer inquéritos disciplinares, gerir conflitos, confrontar pessoas com situações radicais, por vezes o papel do diabo para conseguir saber informações a determinados níveis, na mudança organizacional negociar a saída de um trabalhador da empresa, mandá-lo para o desemprego é do ponto de vista social deprimente, é um trabalho mau dentro dos Recursos Humanos que tem de ser feito e com a mesma simplicidade e simpatia que trato uma coisa boa tenho que ter a mesma postura para tratar uma coisa má.” – E4:8

“...Há a lei geral, o código de trabalho. Há determinados motivos...um conflito quando abre uma processo disciplinar ele pode ter vários desfechos, pode ser arquivado, pode haver uma pena desde a repreensão verbal repreensão registada, suspensão de pode ir de 1 dia a 60 dias depende da gravidade. Quando é feito um inquérito para um conflito são ouvidos os intervenientes, as testemunhas, e depois o instrutor do processo, pode ser outra pessoa além do director de Recursos Humanos desde que seja qualificada para isso, tem que ter o bom senso de juntar todos os depoimentos e fazer um relatório que não seja tendencioso, seja isento, e nesse relatório perante o quadro legal propõe à administração que aplique sanção (...)Tive experiências em que a pessoa simplesmente não aceitava os outros também erram porque é que não fazem aos outros? Acabou por ser despedido. São pessoas que não têm problemas de ética pessoal. Não têm problemas nesse aspecto, por questões pessoais, culturais, são muito radicais.” – E4:9

“Eu sou sincero, eu tenho orgulho na minha profissão, nem tudo o que tenho feito, tenho uma carreira muito boa, gosto daquilo que faço, mas reconheço que nem sempre fui correto e mais, pegando no tema, nem sempre fui eticamente correto. (...) Às vezes comodismo, de não tornar os casos mais complexos, outras vezes interesses profissionais de não criar atritos, conflitos, ele é meu colega... deixa lá isso, porque senão as coisas pioram. Nem sempre somos eticamente correctos. Acho que ninguém é...o ser humano não é. [...] Por detrás temos sempre o subconsciente a funcionar.” – E4:10

“... «Se calhar vamos ter de reduzir cerca de 200 pessoas», se isso for para salvar as outras 300 deve ser feito... Depois onde é que falta a equidade e a ética, se calhar é nos critérios. (...) Regras, tenho de aceitar, não concordo paciência. (...) Agora se há uma decisão de topo que é assim eu tenho de a aceitar é esse o meu papel. Eu tenho o meu papel, sou pago para o fazer.” – E4:14

“Termos essa preparação de eliminar conflitos e de criar mais equidade, estamos tão preparados para fazer isso noutras funções que quando nos toca a nós fazemos de uma forma, naturalmente. Claro que não deixamos de pensar e de sentir.” – E4:17

“...Eu tenho um problema, há uma situação específica e eu entro no gabinete e arranjam uma solução em conjunto e tentamos equilibrar aquilo que é o interesse da organização com aquilo que é o interesse do trabalhador...” – E5:12

“...Essas situações em que se ultrapassa aquilo que é ético na organização e não precisa de estar num quadro a dizer «não levar peças da fábrica para casa» isso não precisa disso faz parte da conduta e faz parte dos valores que são transmitidos diariamente, se eu, se a organização não penaliza-se o trabalhador com a saída da organização o efeito de contágio no outro dia...” – E5:19

“...Essas questões tem de ser quando existem têm que ser como hei de dizer, relatadas, expostas de uma forma aberta e tem que se encontrar uma solução, para a situação específica, portanto, quer um exemplo? (...) Se eu estou aqui a fazer um processo de selecção, por exemplo, e um dos candidatos é meu primo, meu familiar é provavelmente eu não devia tomar uma decisão e devia dizer eu neste processo não deve participar porque um dos candidatos é meu primo. E disse-o de uma forma aberta. Arranja-se maneira de neste processos você fica fora e toma a decisão outra pessoa. Desde que as coisas sejam claras e transparentes arranjam-se soluções.” – E6:7

“Normalmente (...) oiço ambas as partes e há uma confrontação, eu gosto de confrontar as pessoas com a situação e aí acaba-se por se manter uma situação de grupo, não tem qualquer problema de por a equipa numa sala e estar a discutir o que é que se passou, o que é correu bem, o que é que correu mal e ouvir as várias opiniões e as críticas e as situações de discordância que há e às vezes de conflito.(...) O grande problema são as situações que não são verbalizadas e ficam interiorizadas e mina as pessoas por dentro. A longo prazo reflecte-se, acaba às vezes por acumular, a níveis que depois quando rebentam são muito nefastos. (...) É importante e terapêutico que sejam expressos.” – E6:15

“...Se for um caso assim complexo que eu tenha de analisar, isso claramente, claramente, posso ter de recorrer ao código de ética e consultá-lo e perceber, e tentar perceber como o que está definido no código de ética de aplica àquela situação, mas isto são situações mais complexas, não no dia-a-dia, nas coisas simples, normalmente a fronteira ética do bem e do mal, o mau do bom, o certo do errado não é difícil de definir...” – E6:16

Dimensão H - O papel do Profissional de RH na Organização

Subcategoria I10) –Valores

“Tem de ser uma pessoa honesta, acho que não precisa de mais nada, a pessoa não precisa de ser frontal não precisa de ter abertura mas sim ser honesta. E obviamente precisa de ser profissional, é preciso de ter o discernimento para saber distinguir aquilo que deve ficar dentro de uma conversa. As relações de trabalho principalmente precisam de honestidade. Depois há a questão da interajuda, o conseguir trabalhar em equipa.” – E1:23

“...Posso dizer um valor que é 1 por todos em que foi definido pela administração (...) Por vezes estamos focados no atingimento dos objectivos mas tem que haver uma maior partilha em termos de atingimento dos objectivos, uma melhor interajuda e não cada um trabalhar por si.” – E2:3

“A questão ética nunca se põe pelo menos no meu ponto de vista porque eticamente nós temos de por sempre à frente de tudo, a questão ética, comportamental e de respeito pelos outros.” – E2:9

“Respeito, comunicação, integridade, sermos íntegros naquilo que fazemos, nos actos que fazemos, dentro da organização., respeitarmos todas as pessoas.” – E2:14

“Sim, a igualdade. Portanto, tratar os outros da mesma forma é um valor que eu utilizo sempre a expressão «não faças aos outros o que não gostarias que fizessem a ti», ou seja, os actos que nós fazemos sabemos as consequências e como gostaríamos que quando fosse connosco como é que haveriam de ser feitas da mesma forma. Isso para mim é uma premissa fundamental.” – E2:14

“Apesar de serem patrões e terem um poder económico maior, eles seguiam princípios de equidade, de justiça e de comunicação e isso para mim é muito importante.” – E4:3

“Temos de ser coerentes e isto para mim são princípios de ética, sermos coerentes, termos regras, termos a sensibilidade para ajustar as regras porque estamos a lidar com pessoas não podemos ser rígidos.” – E4:4

“...Cada director tem de saber que a justiça, a equidade, o contacto, a comunicação com as pessoas tem de ser feita em consenso e feita em coordenação, nunca vai ser igual mas a linha condutora tem de ser idêntica. E se isso acontecer há equidade, há justiça, há ética, aplicada.” – E4:5

“...O facto de a pessoa ter a oportunidade de se exprimir e de saber que há alguém que é importante na organização a esta a ouvir isso tem um peso inqualificável em termos de motivação, em termos de auto-estima, em todos os aspectos e isso para mim, ética é isso tudo, não é uma teoria, é isso tudo interligado. É essa equidade, a tal justiça, a tal comunicação.” – E4:5

“...Um técnico de Recursos Humanos deve ter, para além destas características que te falei obviamente tem de ser uma pessoa com princípios, princípios do ponto de vista de que tenha embebido aquilo que é a organização, aquilo que é importante aquilo que é os princípios da organização, o que é a aculturação da organização e que saiba estar e que acima de tudo quer queiras ou não, tens de ser um exemplo, tens que ser um exemplo nas questões mais pequenas que possa haver na organização...” – E5:18

“...Já me aconteceu numa emergência ter que ir à linha de produção e ir calçada como estou (...) as pessoas vêm nisso uma falta de (...) tu tens que ser sempre exemplo, os chefes já têm que ser e os Recursos Humanos nestas coisas são sempre vistos como alguém que impõe então tem que fazer (...) tem de ser o 1º a despoletar esse tipo de comportamento...” – E5:18

“Antes de mais a honestidade. Honestidade, isenção.” – E6:17

“...Transparência naquilo que pode. (...) Muitos dos assuntos que são tratados numa área de Recursos Humanos são assuntos que dizem respeito às pessoas, que exigem confidencialidade e portanto exige que a pessoa tenha capacidade de manter a informação que é confidencial (...) Se não isso na área de Recursos Humanos é um desastre.” – E6:17