

CÓDIGO DE ÉTICA: ELABORAÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE DOS FATORES E DILEMAS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS

Data de submissão: 06/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Amanda Silva de Oliveira

USP/ESALQ - PECEGE

São Carlos - São Paulo

<https://orcid.org/0000-0002-7675-3303>

Valéria Rueda Elias Spers

USP/ESALQ - PECEGE

Piracicaba - São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/7249845321341229>

RESUMO: Embora existam códigos de ética formalizados em diversas empresas, observa-se que estes tratam da tomada de decisão ética em geral, não contemplando as especificidades do papel e da atuação da área e dos profissionais de RH. Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar e analisar os fatores que influenciam as decisões antiéticas e os principais dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH. Trata-se de um estudo de análise quali-quantitativa exploratória, cuja amostra foi constituída por 26 profissionais de RH de ambos os gêneros. Para coleta de dados utilizou-se um questionário online composto por 14 questões cujos dados coletados foram transferidos automaticamente para o Microsoft Excel® 2010 e a análise estatística baseada em cálculos do índice

de frequência absoluta e relativa das respostas. As respostas dissertativas foram analisadas descritivamente para posterior construção de inferências causais. Dos profissionais entrevistados, 21 se identificaram como mulher cisgênero e possuíam idade entre 26 a 35 anos. A maioria possui formação acadêmica de nível superior e desenvolvem atividades no subsistema de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Oito referiram ter entre 11 a 25 anos de experiência. Dentre os fatores organizacionais e os relacionados ao próprio indivíduo, foram evidenciados a Influência de liderança antiética (61,5%) e a Imaturidade ética do ator (57,7%), respectivamente. Dezoito afirmaram ter um comportamento eticamente assertivo diante de eventos antiéticos. A partir do levantamento dos itens considerados relevantes e da análise dos dilemas éticos em RH apresentados, reuniram-se as premissas importantes a serem observadas na elaboração do código de ética.

PALAVRAS-CHAVE: Código de ética; dilemas éticos; recursos humanos.

CODE OF ETHICS: ELABORATION FROM THE FACTORS AND ORGANIZATIONAL ETHICAL DILEMMAS' ANALYSIS

ABSTRACT: Although many companies have formalized codes of ethics, it is observed that they deal with ethical decision-making in general, not with the specifics of the role and performance of the HR department and professionals. In this sense, the objective of this study is to identify and analyze the factors that influence unethical decisions and the main ethical dilemmas faced by HR professionals. This is a quali-quantitative exploratory analysis study, which sample consisted of 26 HR professionals of both genders. For data collection, a 14-question online questionnaire was used, which collected data were automatically transferred to Microsoft Excel® 2010 and the statistical analysis based on calculations of absolute and relative frequency index of the answers. The dissertation answers were descriptively analyzed for subsequent building of causal inferences. 21 of the professionals interviewed identified themselves as cisgender women, and reported to be between 26 and 35 years old. Most of them have a college degree and work in the Human and Organizational Development subsystem. Eight reported having from 11 to 25 years of experience. Among the organizational and individual factors, the unethical leadership influence (61.5%) and the actor's ethical immaturity (57.7%), respectively, were evidenced. Eighteen reported having an ethically assertive behavior face to unethical events. From the survey of the items considered relevant and the analysis of the presented HR ethical dilemmas, we gathered the important premises to be observed in the development of a code of ethics.

KEYWORDS: Code of ethics; ethical dilemmas; human resources.

1 | INTRODUÇÃO

Comportamentos éticos por parte das empresas são cada vez mais esperados e exigidos pela sociedade (Moreira, 1999). Segundo Murgel et al. (2006), a ética tem assumido relevância entre as preocupações do ambiente organizacional uma vez que a construção da reputação e credibilidade de uma marca, com base em valores e ética, tornou-se um grande diferencial competitivo e sinônimo de longevidade dos negócios.

As empresas que se preocupam em implantar e difundir um compromisso moral de transparência e ética na condução de todas as suas práticas e em todos os níveis da corporação, têm apresentado relações trabalhistas e comerciais mais estáveis gerando um maior potencial de lucratividade e encontrado melhores condições para selecionar, recrutar e fidelizar colaboradores (Aguilar, 1996). É na tentativa de estabelecer padrões de conduta ética e de responsabilidade social em suas atividades e formas de gestão, que diversas empresas criam e implementam os códigos de ética (Dias et al., 2008).

Considerados por Gomes e Silva (2008) como um importante instrumento de controle gerencial e de governança corporativa, os códigos de ética visam estabelecer os valores da organização, bem como orientar as ações de todos os colaboradores e explicitar a postura da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage (Whitaker, 2007).

Por ser considerada a área com a expertise necessária para melhor lidar com

conflitos e questões comportamentais coletivas e individuais, é comum a atribuição aos profissionais de RH, a liderança sobre o tema e a responsabilidade de promover a conscientização sobre questões éticas nas organizações (Capembe, 2016; Wooten, 2001). Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas emerge colocando-se como uma parceira do negócio essencial no alcance desses objetivos organizacionais e de apoio à gestão (Braga et al., 2017).

Nota-se, a níveis de complexidade que, esses profissionais são convidados a ampliar a sua atuação, antes estrita ao suporte operacional, para uma participação mais abrangente do ponto de vista preventivo, legal e de imagem para assegurar que as estratégias, políticas e práticas da gestão de pessoas sejam éticas e que a cultura da organização seja consistente com esse propósito, de modo a minimizar problemas advindos de práticas indesejáveis (Davis e Parkes, 2013).

Neste contexto, a atuação dos profissionais de RH compreende não só o conhecimento e o cumprimento das legislações trabalhistas, previdenciárias e de direitos humanos, mas também em promover comportamentos éticos por meio da elaboração dos códigos de conduta ética, ser o agente responsável pelo acolhimento e gerenciamento dos relatos de acontecimentos e problemas considerados antiéticos e ser o exemplo de comportamento ético para toda a organização e sociedade (Davis e Parkes, 2013).

Esse caráter multifacetado do papel dos profissionais de RH, quando articulado as constantes mudanças nas relações de trabalho e nas tentativas de atender diversas demandas e expectativas de múltiplos “stakeholders” em consonância com os objetivos organizacionais, traz uma maior exposição desses profissionais a conflitos e dilemas éticos (Wooten, 2001).

Para Gramberg e Menzies (2006), os profissionais de RH enfrentam dilemas éticos quando tratam das principais etapas do percurso dos colaboradores nas empresas, ou seja, recrutamento, seleção, contratação, desenvolvimento de carreiras, remuneração, promoção, distribuição de tarefas e classificação do trabalho, na aplicação de medidas disciplinares, nas demissões, saúde e segurança, assédio e discriminação moral e sexual, regalias e favoritismo, inconsistência dos pagamentos e brechas de confidencialidade.

Ao analisar dezessete organizações brasileiras, Arruda (2002) apresenta que os tópicos que mais predominam em seus códigos de ética são: a preocupação com a ética como comportamento correto com as pessoas; manutenção dos valores éticos fundamentais e o esforço por abolir práticas como o suborno e as facilidades de pagamentos; a obediência às leis, especialmente no tocante à sociedade e às relações de trabalho; o respeito aos interesses do consumidor, voltado para a atenção às necessidades de consumo, a revelação de informação e a prática respeitosa de marketing e, por fim, o registro de seus interesses comunitários.

Embora existam códigos de ética formalizados em diversas empresas, observa-se que estes tratam da tomada de decisão ética em geral e não contemplam as especificidades

do papel e da atuação dos profissionais de RH e da área (Schwartz, 2016). Por este motivo, surgem os seguintes questionamentos: Quais fatores organizacionais e individuais contribuem para que decisões antiéticas sejam tomadas por profissionais de RH? Existe código de ética formalizado e, na percepção dos profissionais de RH, eles são eficazes para resolução dos dilemas específicos da área? Quais são os dilemas éticos comumente vivenciados por estes profissionais e quais as suas ações frente a eventos antiéticos?

As decisões tomadas pelos profissionais de RH podem trazer consequências para o desenvolvimento das empresas e ainda afetar negativamente o clima organizacional (Tomé, 2013). Nesse contexto, o presente estudo é necessário para compreensão do papel que os profissionais de RH têm quando o assunto é ética profissional atrelada ao seu comportamento frente a esses eventos.

A existência de um código de ética específico poderá minimizar a influência de tais fatores, bem como fornecer contexto e uma estrutura a que possam recorrer para atender alguns dos atuais dilemas de atuação e ainda reforçar questões relacionadas às suas atividades privadas.

Sendo assim, o objetivo do estudo é identificar e analisar os fatores que influenciam as decisões antiéticas e os principais dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de análise quali-quantitativa exploratória, realizado entre abr. 2021 a nov. 2021, com amostra constituída por 26 profissionais de Recursos Humanos de ambos os gêneros.

Foram inclusos nesta pesquisa, indivíduos de nacionalidade brasileira, com 18 anos de idade ou mais, residentes em território nacional e que referiram atuação de, no mínimo, um ano na área de Recursos Humanos, independentemente do subsistema.

Como critérios excludentes, temos os profissionais de RH residentes em território não nacional, cuja nacionalidade seja estrangeira, que referiram atuação na área de RH inferior a um ano e que se encontre em estado clínico que possa reduzir sua capacidade de compreensão ou de agir de acordo com a sua própria vontade interferindo, dessa forma, na sua decisão de participar ou não desta pesquisa.

Além disso, foram excluídos os participantes que atestaram a sua não concordância com os termos do Consentimento Livre e Esclarecido [CLE] informado e os que não preencheram o questionário de pesquisa.

Conforme disposto na Resolução nº 466, de 12 dez. 2012, este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos [CEP] do Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas [PECEGE] e aprovado sob o parecer substanciado nº 4.977.870, de 15 set. 2021.

Para desenvolver o instrumento de coleta de dados e validar o seu conteúdo, foi

elaborado, inicialmente, um roteiro do questionário a ser aplicado. A partir do roteiro, as questões foram estruturadas e agrupadas favorecendo a coleta das variáveis independentes que alicerçaram o objetivo deste estudo.

Para formular o conteúdo das questões relacionadas aos fatores organizacionais e individuais, realizou-se, previamente, uma busca na literatura científica sobre essa temática. Dessa forma, baseando-se em estudos anteriores, foi possível elencar os fatores mais relevantes a serem tratados nesta pesquisa. Já as questões dissertativas, foram elaboradas pelo próprio pesquisador para obter respostas sobre a realidade dos profissionais entrevistados possibilitando a identificação e a análise dos principais dilemas éticos em RH vivenciados, bem como a identificação de outros fatores (pessoais ou não) que, segundo esses profissionais, também influenciaram em suas decisões, além das ações que são tomadas por eles em casos de condutas antiéticas.

As questões que possibilitaram caracterizar os perfis dos respondentes da pesquisa, de suas respectivas organizações e analisar as percepções em relação ao código de ética institucional, também foram elaboradas pelo próprio pesquisador, mas de forma a obter respostas únicas.

Quanto à sua aplicabilidade, a validação ocorreu através da execução de um pré-teste em uma pequena amostra do público alvo para posterior aprimoramento do instrumento.

Logo, a coleta de dados ocorreu por meio de um questionário online composto por 14 questões, sendo 11 de múltipla escolha e 3 questões dissertativas.

Antes de acessarem o instrumento, todos os respondentes foram informados dos objetivos, benefícios, eventuais desconfortos, riscos e demais particularidades deste estudo e orientados a ler e atestar a sua anuência por meio de um Consentimento Livre e Esclarecido online.

O questionário foi respondido pelos participantes, independentemente da disponibilidade dos pesquisadores, em momentos considerados mais oportunos, em locais de sua preferência e sem a sua exposição direta, minimizando possíveis desconfortos e garantindo a confidencialidade dos dados coletados.

Desenvolvido no aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Forms, o questionário online completo pode ser visualizado através do link: <https://forms.gle/aKVgivWZvEyR3PGF7>.

Para a divulgação do instrumento e obtenção dos dados, foi postado links do questionário em páginas e grupos com participação do público alvo em redes sociais como LinkedIn e aplicativos de mensagens como Telegram e “WhatsApp”, além do envio deste por e-mail.

Visando impedir a duplicidade de questionários respondidos por um mesmo participante, foi permitido somente o preenchimento de um questionário por endereço de “Internet Protocol [IP]”.

Para impossibilitar erros de digitação na transcrição das respostas, os dados coletados foram transferidos automaticamente para o Microsoft Excel® 2010 e a análise estatística foi baseada em cálculos do índice de frequência absoluta e relativa das respostas para posterior representação em forma de tabelas e gráficos. As respostas dissertativas foram analisadas descritivamente para posterior construção de inferências causais.

Todos os dados obtidos foram utilizados, exclusivamente, com finalidades científicas e apresentados em encontros, eventos acadêmico-científicos ou publicações em revistas científicas, sem revelar qualquer informação relacionada à privacidade dos participantes.

As despesas de custeio, mesmo que mínimas, foram financiadas pelo próprio pesquisador. Os respondentes não foram remunerados pela sua participação e também não houve ressarcimento de despesas aos participantes deste estudo.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi elencada em seis categorias - caracterização dos profissionais de RH, caracterização das organizações, percepção dos profissionais em relação ao código de ética institucional, percepção quanto aos fatores organizacionais e individuais que influenciam para que comportamentos antiéticos ocorram, análise das ações e reações diante de eventos antiéticos e análise dos dilemas éticos em RH. Essas categorias são descritas a seguir.

3.1 Caracterização dos profissionais de RH

Participaram voluntariamente desse estudo 26 profissionais de RH e verificou-se que, em relação ao gênero, 80,8% (n=21) se identificaram como mulher cisgênero e 19,2% (n=5) como homem cisgênero, dos quais 38,5% (n=10) possuíam idade entre 26 a 35 anos e 30,8% (n=8) entre 36 a 45 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, mais da metade desses profissionais, 65,4% (n=17) têm pós-graduação a título de especialista. Entretanto, nota-se que a maioria dos participantes da pesquisa, 96,1% (n=25), possui algum grau de formação acadêmica de nível superior.

Em relação ao tempo de atuação na área de Recursos Humanos, 8 (30,8%) profissionais referiram ter entre 11 a 25 anos de experiência, 7 (26,9%) informaram ter entre 7 a 10 anos e, apenas 5 (19,2%), possuem mais de 25 anos de experiência. Além disso, observou-se que os profissionais desenvolvem atividades nos mais variados subsistemas da área de RH sendo Desenvolvimento Humano e Organizacional o mais desempenhado (34,6%).

Logo, o primeiro aspecto evidenciado é a predominância significativamente feminina frente às demandas da área de Recursos Humanos.

Gomes (2005), já havia verificado uma tendência crescente da participação feminina

no mercado de trabalho.

A pesquisa realizada pelo Mercadômetro em 2018 reuniu as principais Classificações Brasileiras de Ocupações [CBOs] da área de RH em nível de diretoria, gerência, analistas e especialistas e constatou que as mulheres são maioria muito expressiva representando cerca de 75,2% dos trabalhadores desse setor em empresas privadas de um total de 111.933 trabalhadores em todo o Brasil.

Outro aspecto relevante foi o fato de os participantes possuírem formação a nível superior, principalmente, a título de especialista. Desse modo, sugere-se que a formação de nível superior seja uma condição desejável nesta área profissional.

Entretanto, para Lima (2012), os profissionais de RH consideram que ter somente uma formação acadêmica é insuficiente para atender as inúmeras demandas complexas que se apresentam constantemente em sua prática profissional advindas das diversas áreas dentro das organizações.

Sendo assim, a busca pelo aperfeiçoamento profissional é expressa pelos participantes da pesquisa através da complementação de seus estudos.

Os resultados indicam, ainda, que a formação acadêmica não é o único conhecimento que auxilia esses profissionais no desempenho das atividades em vários subsistemas da área de RH.

Conforme observado, a oportunidade de aprendizagem oferecida pelo tempo de atuação na área também pode servir de sustentação para a construção das competências essenciais.

Dessa forma, o tempo de atuação é crucial para o bom desempenho profissional, pois é a partir da prática efetiva que se constitui o conjunto de habilidades que são mobilizadas para dar conta das situações reais do trabalho e assim permitir um bom desenrolar da ação (Zarifian, 2003).

3.2 Caracterização das organizações

Mais da metade dos profissionais pesquisados (53,8%) estão atualmente em empresas de grande porte, 9 (34,6%) em empresas de médio porte e, apenas 3 (11,5%), em empresas de pequeno porte.

Dos 22 (84,6%) profissionais que confirmaram a existência de um código de ética formalizado em suas respectivas organizações, 14 (63,6%) afirmaram que a empresa também possui um programa consistente de formação respeitante à ética.

O código de ética, enquanto instrumento isolado, não é capaz de construir o ambiente ético de modo a permitir a internalização dos valores e comportamentos desejados para a formação de uma cultura organizacional ética. Sendo assim, o código precisa do suporte de um programa de ética consistente e gerenciável a fim de promover discussões abertas sobre os dilemas éticos em todos os níveis da organização (Cherman e Tomei, 2005).

Contudo, neste estudo observou-se que a formalização de ambos - código e

programa de gestão da ética - foram mais facilmente encontrados em empresas de grande porte. Já nas empresas de pequeno porte, estes continuam sendo pouco explorados.

Conforme o balanço publicado em 2020 pela Controladoria-Geral da União, nota-se que, através do Programa Empresa Pró-Ética, a adoção voluntária de mecanismos e procedimentos de integridade pelas empresas de pequeno porte ainda corresponde a uma parcela bem reduzida em termos de participação, ao passo que das 25 (14,62%) empresas admitidas para avaliação na edição de 2017, apenas 1 foi aprovada e das 5 (3,29%) empresas admitidas para avaliação na edição de 2018-2019, apenas 2 foram aprovadas de um total de 171 e 152 empresas, respectivamente (Tabela 1).

Tabela 1. Porte empresas Programa Pró-Ética

Porte da empresa	Edição 2017 (n=171)		Edição 2018-2019 (n=152)	
	Admitidas	Aprovadas	Admitidas	Aprovadas
Pequeno e Micro	25	1	5	2
Médio	56	7	47	5
Grande	90	15	100	19

Fonte: Controladoria-Geral da União (2020)

Nota: Todas as empresas avaliadas comprovaram a implementação de medidas mínimas relacionadas ao programa de integridade e atenderam aos requisitos de admissibilidade; n= número de empresas

Coelho et al. (2011) afirma, ainda, que essas empresas apresentam características como a gestão informal, o alto grau de centralização e laços familiares que interferem na hierarquia e racionalização de salários, bem como a baixa qualidade gerencial com ausência de padronização nos processos e controle, o desconhecimento de mercado e a dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos, que podem corroborar o fato de elas não aderirem a mecanismos formais de aplicação ética e, assim, praticarem a chamada ética informal, aquela só falada (Arruda, 2002).

No entanto, as empresas de pequeno porte podem enfrentar as mesmas questões empresariais que acometem as grandes organizações, pois estão inseridas no mesmo contexto político, social e econômico.

Dessa forma, sugere-se que elas também estejam atentas às oportunidades e ameaças existentes no mercado e que incorporem a prática ética iniciando pela adoção de um código de ética em conjunto com um programa para manterem-se competitivas, uma vez que grandes organizações favorecem a contratação de empresas de menor porte em sua cadeia produtiva dando preferência as que possuam programas de integridade já implementados.

3.3 Percepção dos profissionais de RH em relação ao código de ética institucional

Os profissionais de RH se deparam, muitas vezes, com questões éticas permeadas

por situações diversas e conflitantes no exercício de sua prática profissional e o código de ética institucional, quando de fato integrado à realidade da organização, pode atenuar a complexidade das decisões que serão tomadas diante dos dilemas de difícil solução (Capembe, 2016).

Neste contexto, observou-se que 76,9% (n=20) dos profissionais entrevistados consideraram o código de ética institucional eficaz para resolução dos dilemas e conflitos enfrentados por eles e, 57,7% (n=15), referiram consultá-lo de modo a pautar suas decisões quando estão passando por dilemas éticos durante o exercício de suas atividades profissionais.

Entretanto, embora os resultados indiquem que tais códigos de ética forneçam contexto e uma estrutura a que esses profissionais possam recorrer dando-lhes uma visão mais clara em que a pesar os prós e os contras das decisões a serem tomadas, se estão em linha com os compromissos éticos da empresa, sugere-se, neste estudo, que os códigos de ética institucionais também devam abordar e contemplar em sua elaboração aspectos que reforcem as questões relacionadas às atividades privativas de seus profissionais de RH.

Desse modo, baseando-se no documento criado pelo Instituto Ethos (2000), foi possível verificar a percepção dos profissionais entrevistados acerca de quais itens são os mais relevantes para compor tal instrumento (Figura 1).



Figura 1. Itens que devem compor um Código de ética em RH na percepção dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa

a) Relações com colaboradores

Há necessidade de uma atenção e preparo por parte das organizações e dos

profissionais de RH de cultivarem, de maneira estratégica, os relacionamentos com os colaboradores, uma vez que eles são responsáveis pelo sucesso do negócio. Nesse sentido, vale tratar neste tópico dos aspectos éticos relacionados ao recrutamento e seleção, as relações de trabalho, avaliação e promoção, saúde e segurança dos colaboradores, limites de privacidade e a conduta das empresas diante das demissões.

No recrutamento e seleção, os valores éticos são colocados em discussão, por exemplo, quando as exigências técnicas e as particularidades dos cargos não são previstas e divulgadas de forma transparente nos anúncios das vagas ou, ainda, quando se omitem informações relevantes sobre as atribuições e a rotina do profissional na empresa. Nas práticas de seleção, ao abordar questões não relacionadas às competências técnicas e comportamentais exigidas para o bom desempenho do profissional no cargo (perguntas de cunho muito pessoal, sem conexão com as habilidades necessárias, utilização de dinâmicas que infantilizam e constroem os candidatos ou adoção de postura desrespeitosa e agressiva para saber como o entrevistado reage “sob pressão”). E também no evidente despreparo de alguns profissionais que comprometem o processo de seleção por deixarem seus preconceitos sobressaírem, ocasionando análises subjetivas, enviesadas e embasadas no favoritismo, em generalizações e nas diversas formas de discriminação (identidade de gênero, perfil comportamental, origem social, regional ou cultural, geracional, étnica-racial, religião, condições de saúde, à pessoa com deficiência, opinião política, estado civil, orientação sexual, etc.).

Dessa forma, cabe aos profissionais de RH aplicar as técnicas e ferramentas corretas, bem como realizar um desenho comparativo entre os valores éticos da empresa e dos candidatos, além de recrutar e selecionar sempre com base nas competências e qualificações de modo a garantir direitos iguais a todos, uma vez que a recusa de um profissional só é permitida caso lhe falte algum requisito ligado à função ou cargo e que, sem este, tornará a execução do trabalho tecnicamente impossível.

Já nas relações de trabalho, as principais violações éticas ocorrem nos relacionamentos hierárquicos, ou seja, entre gestores e subordinados e, também, nos relacionamentos horizontais, ou seja, entre pessoas ou grupos com um trabalho de nível semelhante dentro da empresa.

Nas relações de hierarquia, por exemplo, a violação mais comumente observada no âmbito organizacional, é o exercício abusivo do poder por parte dos gestores sobre os seus subordinados. Esse abuso, muitas vezes, é caracterizado pela coerção que o indivíduo sofre constantemente e que varia desde ameaças verbais ou não verbais de uma futura demissão, na solicitação de tarefas insignificantes e desestimulantes ou em sua má distribuição, ocasionando uma sobrecarga, bem como na anulação da autonomia (micro gerenciamento) e do reconhecimento ao bloquear o desenvolvimento profissional do liderado dentro da organização, além de proferir ofensas ou colocá-lo em situações vexatórias diante dos demais e, ainda, quando há contribuição ou omissão e inoperância

de sua parte diante de situações que potencializam o desenvolvimento dessas relações disfuncionais na organização.

Nas relações horizontais, a ética é questionada quando existe falta de cooperação e interação entre os colegas de trabalho tornando o relacionamento delicado, muitas vezes, devido a desconfiança gerada pela competição desmedida, pelo constante descumprimento de prazos, desorganização ou execução das tarefas de qualquer jeito apenas para se livrar do problema, além das fofocas, dos conflitos que evoluem para confrontos pessoais, da terceirização da responsabilidade ao culpabilizar quem não tem nada a ver com os erros cometidos, quando se assume o crédito pelo trabalho e pelas ideias do outro e, também, na formação de “panelinhas”, na qual se excluí, de forma intencional, um ou mais colegas de trabalho das atualizações da equipe ou do setor para que se sintam perdidos entre as demandas, diminuindo sua autoestima, motivação e, conseqüentemente, a confiança de seus gestores.

Nesse sentido, espera-se que ambas relações de trabalho sejam pautadas na cordialidade, diplomacia, cooperação e no respeito, pois, dessa forma, sugere-se ser possível encontrar a medida exata para que as divisões de papéis e das responsabilidades sejam eficazes e que o dar e receber ordens, no que tange as relações hierárquicas, possam ocorrer sem opressões e baseando-se no profissionalismo mútuo dos envolvidos.

No que diz respeito as avaliações de desempenho e promoções, os valores éticos são facilmente violados quando os processos avaliativos são baseados em julgamentos arbitrários e não em evidências factuais, quando não há o mapeamento das competências necessárias para cada cargo desconsiderando que estes possuem atribuições, responsabilidades, complexidades e atuações diferentes e ao fazer aplicações distorcidas, desviando-se dos motivos consistentes que levaram a sua implementação resultando, dessa forma, no distanciamento entre o real desempenho do profissional e sua contribuição efetiva do desempenho medido, gerando um sentimento de injustiça no avaliado e sua descrença tanto na avaliação quanto no avaliador. Além disso, tem-se as violações éticas conseqüentes das percepções distorcidas que o próprio avaliador faz a respeito dos avaliados como, por exemplo, julgá-lo mais favoravelmente quando ele apresenta características semelhantes e de forma desfavorável quando ele é diferente; ao avaliar como médio o desempenho de todos os seus liderados, não importando o desempenho real deles; ao avaliar todos os seus liderados mais favoravelmente ou desfavoravelmente; quando ele baseia sua avaliação somente em uma pequena parte do trabalho do avaliado ou, ainda, quando sua avaliação é baseada somente nos comportamentos mais recentes do profissional.

Desse modo, cabe aos profissionais de RH e aos gestores considerar a ética envolvida em todas as avaliações de desempenho, uma vez que seu modo de aplicação e conteúdo afetará não só a imagem que o profissional avaliado faz de si mesmo, mas também porque este processo pode conferir reais oportunidades de aprimoramento de

performance, permitindo o desenvolvimento na carreira (promoção) ou, ainda, conferir ônus e desvantagens (redução de remuneração variável ou futura demissão). Sendo assim, é imprescindível que o profissional saiba que suas condutas e decisões serão consideradas e que conheça com antecipação como será avaliado.

No que tange a saúde e segurança, o desrespeito a ética é comumente observado nas ações em que a saúde e segurança dos trabalhadores são submetidas à lógica do processo produtivo. Dada a pressão exercida para que haja maior produtividade, muitos profissionais são requisitados a aumentarem sua carga horária de trabalho, refletindo em uma maior exposição deles aos riscos ergonômicos, físicos, químicos ou biológicos.

Também ocorre um distanciamento entre o discurso e o que, de fato, é vivenciado cotidianamente nas empresas. Em muitos casos, prega-se que a saúde e segurança está em primeiro lugar, mas na prática diária ocorrem omissões dos acidentes, seja pela empresa ou pelo próprio colaborador, bem como a busca pelo não estabelecimento da relação entre os adoecimentos com o trabalho desenvolvido habitualmente ou, ainda, quando mesmo impossibilitados de desempenharem suas funções, os colaboradores permanecem na organização ou retornam antecipadamente do seu afastamento. Além disso, há casos onde os exames de saúde ocupacionais não são realizados conforme os riscos identificados, emitem-se certificados de treinamentos sem ministrá-los ou o fornecimento dos Equipamentos de Proteção Individual [EPI] pelas empresas é tão limitado ao custo, que são reutilizados diversas vezes, mesmo após o seu vencimento.

Sendo assim, é fundamental aplicar as medidas corretivas e preventivas aos riscos identificados, bem como realizar um estudo e levantamento do ambiente de trabalho, acompanhar as legislações vigentes, realizar avaliações eventuais do estado de saúde dos colaboradores, inserir os Equipamentos de Proteção Coletiva [EPC], fornecer adequadamente os EPIs e promover ações educativas voltadas a saúde e segurança nas organizações.

No que se refere à privacidade, esta é devida tanto por parte das empresas em relação aos seus colaboradores quanto deles em relação a empresa. Por se tratar de um direito fundamental do ser humano, os problemas éticos na relação empresa-colaborador surgem à medida que ocorrem violações de sua intimidade, desrespeito a sua personalidade, aos seus dados pessoais e ausência de limites entre o pessoal e o corporativo. Desse modo, a realização de revistas íntimas, a requisição de exames médicos que não apresentam relação com as atividades laborais dos colaboradores, a instalação de câmeras em banheiros ou vestiários, bem como o controle de idas ao banheiro para impor maior produtividade e a interceptação de e-mails, conversas telefônicas e de mensagens particulares se configuram como atos abusivos e ilícitos por parte das empresas.

Além disso, com o avanço tecnológico e a hiperexposição em redes sociais, outras questões emergem e são dignas de reflexões éticas. É sabido que, atualmente, empresas e profissionais de RH utilizam as redes sociais como ferramentas para recrutar, selecionar

ou para demitir profissionais. Mas, até que ponto essa vigilância e investigação por parte das empresas não caracterizam, por exemplo, violações do livre desenvolvimento da personalidade dos indivíduos, de sua imagem ou até uma dificuldade em estabelecer o limite entre o que é pessoal e o que é de cunho corporativo?

Diversas empresas também adotam o uso de “softwares” que decodificam o comportamento de candidatos e de seus colaboradores, traçando o perfil comportamental deles. Entretanto, dependendo da quantidade de algoritmos disponíveis, junto com tais padrões de comportamento, ainda se torna possível ter acesso às informações sobre seus hábitos, preferências, saúde, gostos, suas motivações, desmotivações e pontos de melhorias. Neste contexto, surge a preocupação dos próprios colaboradores e candidatos sobre como seus dados pessoais e dados sensíveis são tratados pelas empresas que os utilizam como ferramenta para gestão de pessoas.

Já na relação colaborador-empresa, a discussão ética ocorre em torno de como manter a segurança das informações tidas como confidenciais pela empresa. Um colaborador, por exemplo, pode compartilhar em suas redes sociais fotos do seu ambiente de trabalho e acabar expondo um projeto que estava sob sua responsabilidade. Também pode praticar espionagem empresarial vendendo dados e informações ou, ainda, favorecer ataques cibernéticos devido a utilização incorreta das tecnologias no trabalho. Dessa forma, é importante estabelecer políticas que orientem tanto as empresas quanto seus colaboradores para que ambas relações sejam pautadas na transparência e no respeito.

No que se refere a conduta das empresas diante de demissões, vale ressaltar que existe uma linha muito tênue entre a conduta ética e a falta de profissionalismo e consideração com o profissional que retornará ao mercado de trabalho.

Práticas como demissões em massa ocasionadas por constantes e intermináveis reestruturações organizacionais, a difamação do colaborador demitido perante outros empresários inserindo-o em uma espécie de lista negra, ausência de pagamento dos direitos trabalhistas e previdenciários, bem como a falta de confidencialidade por parte dos gestores permitindo que outras pessoas saibam dessa informação antes do funcionário e a inconveniência de realizar as demissões, por exemplo, na semana em que o colaborador perdeu algum ente querido, nas vésperas de datas comemorativas como Natal e Ano Novo ou no retorno das férias, de licenças ou de afastamentos médicos, são condutas eticamente questionadas.

Sendo assim, é imprescindível que a responsabilidade social, a ética e os valores compartilhados pelas empresas sejam percebidos também na condução dos processos demissionais. Como forma de apoio ao profissional demitido, pode-se oportunizar programas de qualificação, de recolocação ou, ainda, estender a oferta de benefícios por um período superior a rescisão contratual afim de minimizar as consequências da perda do emprego.

b) Direitos e responsabilidade profissional

Os profissionais de RH, para ingressar, associar-se a instituições da categoria ou

para permanecer em uma empresa, seja como contratado ou como prestador de serviços, devem considerar a missão, as normas, as políticas e as práticas neles vigentes e sua compatibilidade com os princípios éticos de sua profissão.

É direito desses profissionais expressar-se publicamente a respeito de assuntos técnicos da área desde que estejam devidamente capacitados para tal e que seja em prol da coletividade. Além disso, a realização de suas atribuições profissionais deve ocorrer sem que haja interferências de pessoas não habilitadas e incompetentes para tais práticas.

É vedado aos profissionais de RH o uso de sua posição hierárquica, cargo, função, amizades, conhecimentos e influências para manipular sentimentos e emoções, prejudicar terceiros ou, ainda, obter favorecimentos para si e para outrem.

c) Sigilo profissional

No contexto organizacional, o sigilo compreende o fato do profissional de RH, prestador de serviço ou empregado, preservar e não divulgar para terceiros, informações que sejam importantes, estratégicas e fundamentais para a operação da empresa, como dados de planejamentos, informações comerciais, de processos ou financeiras.

O mesmo deve ocorrer a respeito de manifestações espontâneas da parte daqueles que buscam no RH a orientação para questões pessoais e profissionais, visando proteger, através da confidencialidade, a intimidade das pessoas e de grupos, inclusive, no que tange ao acesso as informações obtidas a partir do estímulo gerado em processos de recrutamento e seleção.

Dessa forma, deve-se guardar sigilo sobre o que souber em função do exercício profissional ressalvado os casos em que haja solicitação por autoridades e órgãos competentes ou em casos que interfiram na coletividade em que o indivíduo atua.

d) Práticas coercitivas à corrupção, propina e condutas antiéticas

Tanto a corrupção quanto as condutas antiéticas, em suas diversas formas, devem ser combatidas através das boas práticas de governança corporativa.

Nesse sentido, ações preventivas por parte das empresas são necessárias e a área de gestão de pessoas tem função importante no que diz respeito à propagação das políticas de compliance a fim de proporcionar uma maior conscientização sobre o tema em todos os níveis da organização.

Além disso, os profissionais de RH também podem auxiliar na definição das áreas que exijam intervenções mais urgentes dentro da organização, na criação de medidas para monitoramento, inibição e enfrentamento, no caso de crises internas e externas, bem como na aplicabilidade das sanções e penalidades cabíveis diante da constatação de irregularidades.

e) Relações com clientes

Para construir um relacionamento que agregue valor a longo prazo, toda relação empresa-cliente deve pautar-se na confiança, no respeito mútuo, na boa-fé e na busca constante pela harmonização dos interesses de ambos.

No contexto empresarial, a credibilidade e os valores éticos das marcas são colocados em discussão, principalmente, quando estas efetuam vendas de produtos ou de serviços baseadas em informações errôneas, quando não solucionam as reclamações registradas e, também, quando omitem informações importantes acerca do desempenho, das características técnicas, de utilização, de precificação e de segurança dos seus produtos, fazendo com que o consumidor se engane sobre as reais especificações do que está sendo anunciado, dificultando uma tomada de decisão mais assertiva de compra e de consumo.

Nesse sentido, situações semelhantes podem ocorrer com profissionais de RH que trabalham com prestação de serviços de recursos humanos em organizações ou para pessoas físicas. Dessa forma, para oferecer soluções de gestão em RH especializada, é essencial que tais profissionais desenvolvam serviços que agreguem benefícios reais ao implementar estratégias de mudanças e ações alinhadas com as motivações e necessidades de seus clientes, garantindo, assim, a qualidade nas suas entregas.

f) Princípios fundamentais da profissão

Os profissionais de RH têm o compromisso de conhecer e basear sua atuação nos princípios universais dos Direitos Humanos, na Constituição Federal e no Direito do Trabalho, prezando pela defesa do direito humano ao trabalho em condições justas, com remuneração equitativa e satisfatória a todos, resguardando indivíduos e coletividades do desemprego.

Também compete aos profissionais de RH, aprimorar continuamente seu conhecimento técnico-científico e, ainda, delegar demandas quando estas extrapolarem seu campo de atuação, competências e qualificações a profissionais devidamente habilitados.

Deve exercer a profissão com responsabilidade, honestidade e imparcialidade deliberando, sempre, por uma conduta ética, dialógica, justa, crítica e proativa, respeitando a singularidade dos indivíduos, comprometendo-se com a promoção da diversidade e empenhando-se no combate à discriminação de qualquer natureza nas relações de trabalho.

g) Meios de comunicação e informação

A comunicação empresarial afeta diretamente o potencial competitivo das empresas, principalmente, no que diz respeito a sua reputação, ao posicionamento da marca e a conquista de novos clientes (Gracie, 2010).

Neste contexto, os dilemas éticos emergem quando, na divulgação de informações ao público, estas se utilizam de estratégias que possam gerar concorrência desleal ou prejuízos à população, tais como promover produtos ou serviços de forma sensacionalista, bem como veicular propagandas enganosas nos meios de comunicação, entre outros.

O mesmo pode ocorrer com os profissionais de RH que utilizam as redes sociais para tornar público conteúdos relacionados à área ou divulgar suas atividades profissionais. Portanto, ao compartilhar informações inerentes à área de gestão de pessoas nos meios de comunicação e informação, deve-se fazê-lo de forma crítica, contextualizada e com

respaldo técnico-científico.

Já no contexto organizacional, os profissionais de RH podem utilizar as redes sociais de forma estratégica para consolidar a cultura corporativa, bem como as conquistas internas, os valores compartilhados e os benefícios de atuar na empresa potencializando, dessa forma, a marca empregadora, a retenção e a atração de novos profissionais.

h) Relações de parcerias

As empresas que se preocupam em desenvolver suas atividades numa perspectiva de crescimento sustentado e conjunto, sempre procuram estabelecer sólidas relações de parcerias baseadas na confiança, cooperação, flexibilidade e transparência.

Desse modo, é importante que todos os parceiros – da cadeia produtiva e da área de RH - conheçam e apliquem condutas relacionadas à responsabilidade social quanto ao cumprimento das legislações, das exigências de segurança do trabalho, das cláusulas dos contratos firmados entre as partes, quanto à prestação de contas, a abominação ao trabalho infantil, a exploração sexual de crianças e adolescentes, ao trabalho escravo e de práticas comerciais fraudulentas e desleais.

Nesse sentido, cabe aos profissionais de RH fazer uma gestão efetiva das parcerias da área para evitar desentendimentos a respeito dos objetivos centrais do relacionamento.

i) Direitos Humanos

As empresas, independentemente do porte e de onde atuam, exercem um importante papel na promoção da defesa dos Direitos Humanos.

Conforme descrito por Scabin e Acca (2017), toda empresa deve respeitar os direitos humanos das pessoas, abstendo-se de violá-los, seja por meio de suas próprias atividades ou por suas relações comerciais. Devem, ainda, adotar medidas a fim de prevenir, mitigar e, inclusive, reparar os impactos adversos que ocorrerem, sendo responsabilizadas conforme seu tamanho, estrutura e mesmo quando não tenham participação direta nas violações.

Nesse sentido, cabe a área de gestão de pessoas, a implementação de iniciativas que visam a capacitação de todos os colaboradores, seja através de cursos, palestras ou pela disseminação de conteúdos que abordem temas relacionados a proibição de práticas que violem tais direitos, as legislações nacionais e internacionais, a adoção de posturas e comportamentos que garantam o cumprimento e respeito aos direitos humanos dentro e fora das organizações, as sanções internas aplicáveis e, ainda, a responsabilidade sobre a observância e efetividade de suas próprias políticas e procedimentos operacionais.

j) Relações entre profissionais de RH

As relações entre profissionais de RH devem basear-se no respeito mútuo, na consideração e solidariedade, mas sem se eximir de denunciar atos que contrariem os preceitos técnicos e éticos da profissão.

k) Relações com as entidades da categoria

É fundamental que profissionais de RH participem de espaços de diálogo ou de atividades em entidades da categoria que tenham por finalidade o aprimoramento técnico-

científico, o exercício da cidadania e a valorização profissional.

Entretanto, não é permitido valer-se da posição ocupada para expressar superioridade com a intenção de exercer poder ou para obter vantagens pessoais e financeiras seja por intermédio de terceiros ou diretamente.

l) Relações com a esfera pública (órgãos de arrecadação e fiscalização)

No âmbito organizacional, as mais notórias oportunidades de violação ética estão no pagamento de impostos e na fiscalização por parte de órgãos públicos (Mizoguti, 2009). Nesse sentido, tanto a inadimplência fiscal, a sonegação de impostos ou as tentativas de burlar fiscalizações com informações fraudulentas comprometem o relacionamento e a reputação das empresas deixando-as em débito com os órgãos responsáveis.

Em muitos casos, é o profissional do Departamento Pessoal - um dos subsistemas da área de Recursos Humanos - que cumpre o papel de intermediar as relações de uma empresa com esses órgãos, atualmente, por meio do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas [eSocial].

Partindo dessa premissa, cabe aos profissionais de RH garantir o cumprimento de normas e de leis trabalhistas e previdenciárias, considerando direitos e deveres de ambas as partes envolvidas seja nas relações entre empresa e colaboradores e empresa e órgãos de fiscalização e arrecadação rejeitando compactuar com condutas ilícitas.

m) Relacionamento com a comunidade (ações filantrópicas)

Toda relação empresa-comunidade deve ser pautada no diálogo perene e transparente, na colaboração mútua e no respeito e entendimento da cultura local.

Visando minimizar os possíveis impactos gerados pelo desenvolvimento de suas atividades na região, as empresas devem avaliar e reconhecer quais são as reais demandas da comunidade na qual estão inseridas, estabelecendo canais de relacionamento que possibilitem a criação de soluções e melhorias para ambos.

O investimento em programas de cunho cultural e social a fim de promover a cidadania e a inclusão, bem como a realização de patrocínios e de doações pontuais a entidades filantrópicas, apoio aos poderes públicos através da conservação de praças, parques ou contribuição em projetos na área da educação e da saúde, são ações que podem ser implementadas pelo voluntariado dos próprios colaboradores para estreitar laços com a comunidade trazendo benefícios a longo prazo para todos.

Nesse sentido, os profissionais de RH podem atuar como agentes de transformação nas empresas, envolvendo as equipes de diversas áreas nessas ações e na gestão desse relacionamento.

n) Remuneração profissional

Todo profissional de RH deve ser remunerado de forma justa e conforme representação sindical, bem como administrar eticamente a política de remuneração e benefícios da empresa devendo recusar-se a exercer sua profissão em qualquer organização, seja pública ou privada, cujas condições de trabalho não sejam adequadas,

digna e justa ou possam prejudicar indivíduos, coletividades ou a si próprio.

o) Relacionamento com o meio ambiente

Embora esse item não conste como selecionado pelos respondentes da pesquisa, não se pode negar que cada vez mais a sustentabilidade se faz presente na pauta das organizações que desejam se manter competitivas.

No entanto, para o Instituto Ethos (2000), as questões éticas contemplam, principalmente, o comportamento delas quanto aos impactos de suas ações no meio ambiente.

Uma empresa atenta às oportunidades adota práticas de gestão ambiental incluindo o conceito de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão, sendo capaz de ampliar a sua compreensão acerca do ambiente onde realiza negócios. Além disso, busca promover a aplicação de critérios ambientais em toda a sua cadeia de valor visando não só controlar e mitigar eventuais impactos, mas também em promover as devidas compensações.

Quanto aos profissionais de RH, estes, por sua vez, precisam se perceber como parte integrante desse processo, pois além de auxiliar na identificação das principais fontes geradoras de impactos, podem criar uma cultura de sustentabilidade dentro das empresas por meio de ações de conscientização incentivando os colaboradores a levarem as boas práticas para além do ambiente profissional.

3.4 Percepção dos profissionais de RH quanto aos fatores que influenciam para que comportamentos antiéticos ocorram

Embora os profissionais de RH desejem pautar suas atividades e decisões em valores e princípios éticos, os resultados da pesquisa apontam que comportamentos antiéticos podem surgir devido a influência de fatores organizacionais e individuais, conforme Figuras 2 e 3.

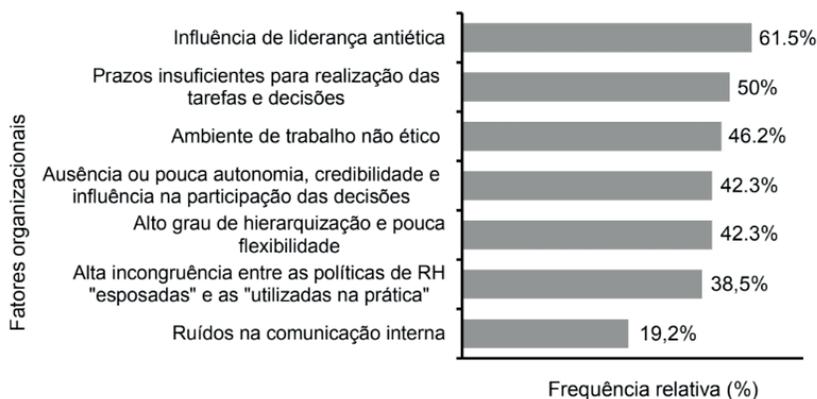


Figura 2. Fatores organizacionais que influenciam a ocorrência de comportamentos antiéticos de profissionais de RH

Fonte: Resultados originais da pesquisa

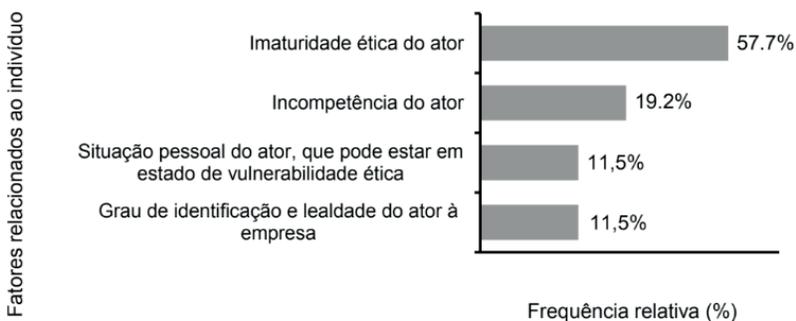


Figura 3. Fatores relacionados ao indivíduo que influenciam a ocorrência de comportamentos antiéticos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Partindo da premissa que a liderança é um processo de influência e que os líderes desempenham um importante papel na promoção de comportamentos éticos e na mitigação de condutas antiéticas, eles deveriam ser, para seus liderados, os principais defensores e praticantes desses princípios dentro das organizações.

Contudo, diante de tais resultados, é evidente que nem todos que assumem esse papel são capazes de se destacar eticamente. Desse modo, os líderes que tendem a não seguir leis e procedimentos, a fraudar sistemas de controle e indicadores, a abusar de sua posição para responsabilizar e coagir os outros por suas falhas e que exibem interesses próprios em detrimento do bem comum, podem contribuir significativamente para o surgimento de um ambiente de trabalho não ético e, conseqüentemente, promover uma cultura organizacional aética nas empresas por onde passam.

Para Robbins (2002), o comportamento organizacional é originado pelas pessoas que compõe as empresas e pode ser influenciado por condutas antiéticas que, ao serem repetidas ou realizadas por gestores, acabam reconhecidas pelos demais como condutas normais e aprovadas naquele ambiente de trabalho que, a partir da continuidade desses comportamentos, se torna não ético.

Neste contexto, sugere-se neste estudo que tais atitudes disfuncionais e prejudiciais são ainda mais estimuladas e reforçadas, principalmente, quando passam impunes devido à ausência ou não aplicação de sanções ou quando são recompensadas de alguma forma por essas lideranças antiéticas, seja por meio de concessões de privilégios ou de reajustes salariais generosos configurando, dessa forma, um ciclo de retroalimentação.

Portanto, para minimizar tais práticas nas organizações, é essencial que os gestores permaneçam vigilantes acerca do cumprimento dos princípios éticos contidos nos códigos de ética e que as empresas invistam no desenvolvimento da consciência ética de suas lideranças.

Um outro fator condicionante de condutas antiéticas, na percepção dos respondentes,

são os prazos insuficientes para realização das tarefas e decisões. Segundo Terra (2018), diante da pressão organizacional e mercadológica por resultados a curto prazo e um alto índice de produtividade, tais profissionais optam por caminhos mais rápidos e fáceis, sem considerar a forma como esses resultados são alcançados e quais impactos serão gerados.

No entanto, embora essa prática do curto prazo possa estar intrínseca na cultura da empresa, ser característico de uma área ou de uma gestão em específico, ressalta-se neste estudo que, frente as mudanças repentinas a nível global, será cada vez maior a necessidade de adaptarmos a maneira como trabalhamos em resposta a essas novas realidades.

Desse modo, o senso de urgência pautará cada vez mais as decisões que, por sua vez, são mais dinâmicas e contínuas dada a incompreensibilidade, a fragilidade e não linearidade dos contextos que se apresentam atualmente. Além disso, para conseguir reagir com agilidade as constantes transformações e eliminar o desperdício de tempo, é necessário buscar alternativas - como o uso de tecnologias - para melhorar o desempenho desses profissionais na execução de suas tarefas individuais, mas sem desconsiderar a ética em todo o seu desenvolvimento afim de não burlar os direitos e causar prejuízos a outrem.

Contudo, não são apenas os fatores de ordem organizacional que interferem na conduta dos profissionais de RH. Neste estudo, ao observar o conjunto de fatores relacionados ao próprio indivíduo, a imaturidade ética do ator foi apontada por mais da metade dos entrevistados como o principal fator influenciador de comportamentos tidos como antiéticos.

De acordo com o Instituto Ethos (2003), comportamentos éticos resultam do crescimento individual e da maturidade, ou seja, quando pessoas são imaturas, estas não podem ser éticas.

Nesse sentido, pressupõe neste estudo que essa imaturidade ética gera nos indivíduos uma incapacidade reflexiva acerca de si próprio, em relação aos outros, em relação as situações e na sua capacidade de ação perante elas. Logo, profissionais imaturos eticamente podem se engajar em comportamentos narcísicos e infantilizados - mesmo no ambiente de trabalho - sem medir as consequências dessa atitude no que se refere a equipe, seus pares e a organização. Além disso, desconhecem os outros devido ao baixo grau de empatia, desconhecem a si mesmo, pois alimentam uma autoimagem irreal ou uma autoestima demasiadamente alta ou baixa, não buscam o equilíbrio e integridade do ego e protegem cegamente seus próprios interesses tentando satisfazer seus caprichos e desejos em detrimento do que é justo.

Portanto, pode-se afirmar que a maturidade ética é essencial no contexto corporativo uma vez que essa característica capacita os indivíduos a atuarem nas organizações à medida que a complexidade social, política e econômica aumentam e que múltiplas perspectivas se impõem.

3.5 Análise das ações e reações dos participantes diante de eventos antiéticos

A ética, de acordo com Cortella e Filho (2014), é um exercício de escolha permanente e não um conjunto de respostas prontas. Ela auxilia na reflexão que deve ser feita perante as opções de ações e atitudes a serem tomadas adequando-as a cada situação específica.

Conforme o modelo proposto por Lowry (2006), a postura desses profissionais frente a tais questões pode variar desde a inação (não reação) ou uma postura de espectador (silêncio, neutralidade ou tolerância declarada) até o comportamento de coragem ética.

Partindo dessa premissa, diante de um dilema ou evento antiético, 69,2% (n=18) dos profissionais de RH entrevistados afirmaram ter um comportamento eticamente assertivo, ou seja, inicializam a operacionalização dos instrumentos à sua disposição para solucionar a questão. Já 15,4% (n=4) se engajam ativamente em promover um debate sobre as questões éticas (coragem ética), 11,5% (n=3) reconhecem que o dilema e/ou evento antiético existe e tentam suprimi-lo ou livrar-se dele (não enfrentamento/evitação) e 3,8% (n=1) apenas reage aos acontecimentos (eticamente reativo).

Contudo, ressalta-se que uma pequena parcela dos participantes assume uma postura de não enfrentamento e até evitam o dilema reconhecido. Sugere-se, neste estudo, que esse comportamento possa ser justificado, por exemplo, pela ausência de abertura para apontar falhas em processos, sugerir melhorias ou contestar as autoridades formais promovendo o desencorajamento de opiniões divergentes e de uma postura mais ativa; pelo receio de sofrer retaliações, perdas financeiras ou ter sua carreira ameaçada; pelo alto grau de identificação e lealdade a empresa (acredita ser benéfico para a empresa) ou devido ao entrincheiramento (existe o vínculo formal com a organização, mas não há comprometimento afetivo com ela).

Segundo Tomé (2013), as ações e comportamentos dos profissionais de RH ditam a resolução ou não de situações eticamente questionáveis aja vista que elas podem se prolongar e minar a cultura organizacional por anos pelo fato de não serem reprimidas.

Além disso, esses profissionais consideraram seus valores, princípios e crenças pessoais, suas experiências profissionais e conhecimentos adquiridos, a cultura organizacional, seu sentimento de pertencimento, a sua própria personalidade e a preocupação com a reputação como fatores que também influenciaram no seu modo de reagir (Tabela 2).

Tabela 2. Fatores pessoais ou não que também influenciam no modo de reagir dos profissionais de RH frente a eventos antiéticos

Subtemas	Exemplos
Crenças pessoais	"Apenas seguir o que é correto, de forma justa". "Meus princípios". "Ação traz mais resultado que discussão". "Acredito que a ética está na pessoa também, e se eu represento aquela organização também posso favorecer que outros colaboradores ajam dentro da ética. Também acho antiético não agir diante de uma situação antiética".
Experiências e conhecimentos adquiridos	"Entendimento de resolução de problemas". "Atuar com justiça do trabalho e analisar as consequências de atitudes antiéticas"
Cultura organizacional	"A vontade é reagir com coragem, mas por conta de represália, não enfrento". "Seguindo o código de ética". "Usando uma ferramenta que conste no manual de ética da empresa".
Reputação	"Imagem pessoal"
Sentimento de pertencimento	"Valores pessoais e valores organizacionais em linha".
Personalidade	"Sou cautelosa e prefiro resolver da forma mais passiva possível". "É da minha personalidade".

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Valores como o senso de justiça, a honestidade e a transparência nas relações foram descritos por alguns deles. Outros, ainda, afirmaram reagir de forma eticamente assertiva por estarem motivados, seja pela busca do ajuste de conduta, pela resolução da questão ou pela busca de um mundo melhor.

Na pesquisa realizada por Braga et al. (2017) com 23 gestores de RH, os valores pessoais também desempenharam um importante papel nas decisões a serem tomadas pelos profissionais. Segundo Ghillyer (2014), mediante uma determinada situação, cada indivíduo tem um conceito do que é certo ou errado baseando-se em suas convicções, experiências e cultura. Para Pineda e Marroquín (2011), frente a situações similares, as pessoas podem agir e tomar decisões distintas devido a cultura da empresa e estrutura da organização, aos seus valores pessoais, ao seu desenvolvimento cognitivo do que é moral, as diferenças culturais, as pessoas envolvidas, a gravidade da questão ética e as pressões geradas pela realização das atividades.

Neste sentido, visando solucionar as questões antiéticas, as ações desses profissionais variaram desde orientações por meio de feedbacks corretivos, reuniões com a liderança e o indivíduo, consulta ao código de ética institucional, submissão e averiguação dos fatos por comitê ou setor de compliance, análise do impacto e das circunstâncias para tomada de decisão até aplicações de medidas disciplinares tais como advertências, suspensões e demissões com ou sem justa causa (Tabela 3).

Tabela 3. Principais ações em casos de condutas antiéticas

Subtemas	Exemplos
Feedback corretivo	"Chamado atenção, por meio do feedback". "Diálogo, apresentação de documentos que mostram grau de necessidade e responsabilidade". "Procurar saber o porquê essas condutas estão acontecendo, dar um feedback para o ator melhorar sua conduta".
Consulta ao código de ética institucional	"Consultar o código e a comissão de ética". "Seguir fielmente orientação do Código de Ética da empresa. Geralmente ocorrem processos demissionais. Nem sempre por justa causa".
Submissão e averiguação dos fatos por comitê	"Geralmente existe um comitê que avalia esses casos. Como RH, na empresa que trabalho, não consigo agir muito". "Avaliação por comitê". "Formação de comitê (que assine compromisso de sigilo) que analise e emita parecer das ações a serem tomadas".
Análise do impacto e das circunstâncias para tomada de decisão	"Análise administrativa do impacto da conduta antiética". "Averiguação profunda das circunstâncias antes da tomada de decisão".
Medidas disciplinares	"Todos os tipos de sanções! Advertência, suspensão, demissão etc". "Carta de advertência e ou suspensão". "Na maioria das vezes é advertência verbal, escrita ou suspensão do colaborador com justa causa". "Desde uma suspensão até uma possível justa causa".

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Portanto, ao passo que todos esses fatores e, principalmente os relacionados aos valores e crenças desses profissionais, possam limitar sua capacidade de ação e de escolha frente aos dilemas éticos e influenciar de forma negativa no processo decisório ético para solucioná-los, nota-se, nesse estudo, o quão fundamental é a avaliação da congruência entre os valores pessoais e os compartilhados pelas organizações.

Esse alinhamento de expectativas permitirá aos profissionais de RH conhecer em maior profundidade às diretrizes de suas respectivas organizações sendo possível fazer ajustes em seus próprios comportamentos ao que é esperado por elas em termos de ética. Além disso, a confiança na cultura fomentaria posturas de maior coragem ética, ou seja, facilitaria, por exemplo, um debate acerca de qual seria a melhor solução frente a cada evento antiético, pois de acordo com Wooten (2001), quanto maior a complexidade da situação e menor for o apoio institucional relacionado as normas, aos instrumentos formais ou as práticas e comportamentos já validados para solucioná-los, maior peso terão os valores pessoais, as crenças e experiências desses profissionais em suas decisões.

3.6 Análise de dilemas éticos em RH

Troca de informações com o mercado sem consentimento da empresa, perseguição e inveja de pares, regalias para alguns profissionais por serem "amigos" do líder, assédio moral de gestor com chantagem, falta de respeito ou indiferença entre líder e liderado por questões pessoais e práticas de corrupção, foram algumas das situações presenciadas pelos profissionais deste estudo.

Entretanto, os dilemas éticos relacionados às funções específicas da área variaram desde contratações com base em favoritismo devido ao grau de parentesco ou indicações impostas, contratações com práticas discriminatórias relacionadas ao gênero, classe social e étnico-racial, invasão de privacidade em processo seletivo até demissões enviesadas (Tabela 4).

Tabela 4. Dilemas Éticos em RH

(continua)	
Subtemas	Exemplos
Contratação com base em favoritismo (grau de parentesco)	"Permitir a contratação de familiares para o mesmo time". "Indicações forçadas com grau de parentesco muito próximo a alta governança". "Obrigação de contratar profissional por conta de parentesco ou envolvimento pessoal!" "Contratação de sobrinha de um gerente na área financeira. Foi reportado pelo RH ao Board da empresa e ao supervisor imediato do gerente com acompanhamento para a movimentação da colaboradora para outra área e outra subordinação".
Contratação com base em favoritismo (indicações impostas)	"Quando o processo de recrutamento e seleção já tem a pessoa certa da vaga, fazem o processo como a parte do indicador de RH, não havendo equidade no processo". "Contratação para um determinado cargo por indicação (imposição) de um indivíduo sem atender os mínimos requisitos para a vaga, quando tínhamos funcionários com esses requisitos se fosse aberto processo seletivo interno".

Tabela 4. Dilemas Éticos em RH

(conclusão)	
Subtemas	Exemplos
Contratação com práticas discriminatórias	"Discriminação de profissionais locais (Maranhão) frente a profissionais de outras regiões do Brasil". "Dificuldades em contratar em função de gênero (mulheres) ou etnia (pessoas pretas)". "Era obrigada a contratar pessoas do sexo masculino por ser uma exigência da diretoria, por puro machismo! Fizemos um árduo trabalho de R&S e passamos a selecionar mulheres e mostrar os resultados! Foi difícil, mas vencemos e com êxito!" "Contratação de pessoas de classe alta ou amigos do diretor".
Invasão de privacidade	"Em entrevista online, pediram para ver o guarda roupa do candidato para ver se era organizado".
Demissões enviesadas	"Dispensar funcionário por justa causa sem motivo plausível". "Presenciei demissões por justa causa, o que não era correto a ser feito. Infelizmente, não fui ouvida". "Acompanhei um processo de redução de quadro de pessoas, devido a uma crise econômica, porém todos os dispensados tinham histórico de doença do trabalho, como LER".

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Neste contexto, conforme descrito por Wooten (2001), os dilemas éticos em RH são definidos como as demandas multifacetadas colocadas aos profissionais de RH nas quais as expectativas, crenças, valores e necessidades pessoais, organizacionais e profissionais conflitam como resultado de influências sobre as obrigações, funções e atividades da própria área.

Nos resultados apresentados por Braga et al. (2017), por exemplo, dilemas relacionados a manipulação de processos e informações - apresentação de processos seletivos mesmo existindo um candidato já escolhido, bem como a supervalorização da imagem de uma vaga que não condiz à realidade, o recebimento de avaliações de desempenho mal feitas seja devido à falta de conhecimento ou preparo do avaliador ou por estarem manipuladas com a finalidade de demitir alguém – também foram relatados por profissionais da área de RH.

Já na análise realizada por Ekuma e Akobo (2015), foram citados dilemas como a má utilização dos dados e informações (revelação de informações que foram fornecidas de modo voluntário e confidencial ou quando são pressionados a omiti-las, alterá-las ou deletá-las); a manipulação e coerção (implementação de políticas e práticas de RH que reprimem e obrigam os colaboradores a revelarem assuntos particulares ou a alterarem seus valores e necessidades pessoais) e a falta de capacidade técnica (são colocados em situações nas quais a sua qualificação não é suficiente para enfrentá-las, mas mesmo assim tem que fazê-lo).

Logo, a partir dos diversos dilemas apresentados neste estudo e em pesquisas anteriores, elaborou-se o código de ética que, ao discorrer de forma mais precisa acerca dessas questões, auxiliará os profissionais de RH no enfrentamento e na compreensão de quais condutas são antiéticas tanto em sua profissão quanto a nível organizacional.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os códigos de ética institucionais sejam importantes nas organizações, nota-se neste estudo que, diante dos diversos dilemas éticos e fatores elencados, tais instrumentos oferecem auxílio limitado aos profissionais de RH e a área. Neste contexto, a identificação e análise dos principais dilemas éticos e dos fatores organizacionais e individuais, permitiu reunir os aspectos essenciais para a elaboração do código de ética específico aos profissionais de gestão de pessoas. Ao passo que os fatores organizacionais revelam limites a autonomia decisória dos profissionais de RH, a limitação principal, no que diz respeito aos seus comportamentos, ações e decisões éticas ou antiéticas, se encontra nos fatores de ordem individual, ou seja, na sua própria capacidade de reflexão, adoção de uma conduta crítica frente aos dilemas e no desenvolvimento de sua própria consciência e maturidade ética.

REFERÊNCIAS

Aguilar, F. J. 1996. **A Ética nas empresas: maximizando os resultados através de uma conduta ética nos negócios**. 1ed. Editora Jorge Zahar, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Arruda, M. C. C. 2002. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor**. 1ed. Editora Negócio, São Paulo, SP, Brasil.

Braga, B. M.; Kubo, E. K. M.; Oliva, E. 2017. **Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação**. Revista de Administração Contemporânea. 21(6): 832-850.

Capembe, A. L. M. 2016. **A ética nos recursos humanos: estudo de caso nas empresas públicas na província do Namibe (Angola)**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Cherman, A., Tomei, P. A. 2005. **Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?**. Revista de Administração Contemporânea. 9(3): 99-120.

Coelho, M. I. Z.; Carvalho, A. C. A.; Pires, A. F.; Prestes, S.; Silva, T. A. 2011. **Micros e Pequenas Empresas no Brasil: um olhar para situação em Osasco e uma contribuição para o processo de implantação do Código de Ética**. Revista Científica Hermes. 4: 11-22.

Controladoria-Geral da União [CGU]. 2020. **Empresa Pró-Ética 18/19**. Disponível em: < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf/view>>. Acesso em: 13 fev. 2022.

Cortella, M. S.; Filho, C. B. 2014. **Ética e vergonha na cara!** 1ed. Editora Papyrus 7 Mares, Campinas, SP, Brasil.

Davis, A. J.; Parkes, C. 2013. **Ethics and social responsibility – do HR professionals have the ‘courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders?’** *The International Journal of Human Resource Management*. 24(12): 2411-2434.

Dias, A. R.; Prado, T. L.; Queiroz, H. M. G. 2008. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor estudo comparado em três instituições bancárias**. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Anais... p. 1-15.

Ekuma, K. J.; Akobo, L. A. 2015. **Human resource management ethics and professionals’ dilemmas: a review and research agenda**. *Human Resource Management Research*. 5(3): 47-57.

Ghillyer, A. W. 2014. **Ética nos Negócios**. 4ed. Editora Mc Graw Hill Education, New York, Estados Unidos.

Gomes, A. F. 2005. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. *Revista de Gestão USP*. 12(3): 1-9.

Gomes, J. S.; Silva, V. G. 2008. **O uso do código de conduta ética como instrumento de controle gerencial: estudo de casos em empresas internacionalizadas**. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. 1(10): 111-127.

Gracie, K. M. 2010. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica**. Monografia de Especialização em Pedagogia Empresarial. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Gramberg, B.; 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, 1.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social [ETHOS]. 2000. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas: reflexões e sugestões**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social [ETHOS]. 2003. **Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflex%C3%A3o10.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

Lima, C. M. P. 2012. **As competências dos profissionais da área de gestão de pessoas/recursos humanos**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

Lowry, D. 2006. **HR managers as ethical decision-makers: Mapping the terrain**. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 44(2): 171-183.

Mercadometro. 2018. **Mulheres são maioria em cargos de gestão de RH?**. Disponível em: <<https://blog.mercadometro.com.br/2018/01/mulheres-maioria-cargos-gestao-rh/>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

Ministério da Saúde. 2013. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. **Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jun. 2013. Seção 1, p. 59-62.

Mizoguti, A. 2009. **Etapas do processo de elaboração de um código de conduta em microempresa e empresa de pequeno porte: uma proposta**. Monografia de Bacharelado em Administração. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil.

Moreira, J. M. 1999. **A ética empresarial no Brasil**. 1ed. Editora Pioneira, São Paulo, SP, Brasil.

Murgel, D.O.; Neves, J.M.S.; Silva, J.C.O. 2006. **A ética nos negócios como diferencial competitivo**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza, CE, Brasil. Anais... p. 1-8.

Pineda, E. S.; Marroquín, J. A. C. 2011. **Ética nas empresas**. 1ed. Editora AMGH, Porto Alegre, RS, Brasil.

Robbins, S. P. 2002. **Comportamento organizacional**. 9ed. Editora Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.

Scabin, F.; Acca, T. S. 2017. **Implementando os princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos da ONU: o dever do Estado de proteger e a obrigação das empresas de respeitar os direitos humanos**. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28697/implementando-os-princ%C3%ADpios-orientadores-sobre-empresas-e-direitos-humanos-da-ONU.PDF?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

Schwartz, M. S. 2016. **Ethical decision-making theory: an integrated approach**. *Journal of Business Ethics*, 139(4): 755-776.

Terra, F. P. 2018. **O comportamento antiético das organizações: uma análise acerca dos fatores que permeiam a conduta dos indivíduos da sociedade capitalista**. Monografia de Bacharelado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Tomé, T. L. 2013. **Os dilemas éticos dos profissionais de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Whitaker, M. C. 2007. *Ética na vida das empresas: depoimentos e experiências*. 1ed. Editora DVS, São Paulo, SP, Brasil.

Wooten, K. C. 2001. **Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes**. *Human Resource Management Review*. 11(1): 159-175.

Zarifian, P. 2003. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2ed. Senac São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.