



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, art. 5,
pp. 832-850, Novembro/Dezembro, 2017
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160368>



Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação

Ethical Dilemmas Faced by Human Resource Professionals: Exploring Courses of Action

Beatriz Maria Braga¹
Edson Keyso de Miranda Kubo²
Eduardo Oliva²

Fundação Getulio Vargas¹
Universidade Municipal de São Caetano do Sul²

Resumo

Embora o tema do papel que a área e os profissionais de Recursos Humanos (RH) têm a desempenhar em questões éticas venha ganhando destaque na literatura internacional, ainda são escassos os trabalhos sobre esse tema no Brasil (Santos, Mendonça, & Demo, 2015). A partir de uma pesquisa qualitativa conduzida com 23 gestores de RH de empresas nacionais e internacionais, este trabalho investigou as percepções de profissionais de RH sobre o seu papel em relação às questões éticas da gestão de pessoas, os dilemas que enfrentam e a sua conduta frente a esses dilemas. Como resultados, observou-se que os entrevistados entendem que o seu principal papel é atuar como parceiros do negócio, e que as pessoas têm valor porque contribuem para o desempenho organizacional. Ademais, acreditam que desempenham um papel importante na conciliação dos objetivos, muitas vezes, conflitantes das organizações e dos funcionários. Relataram que se sentem pressionados pelos dilemas éticos que dizem respeito às informações a que tem acesso, ao desempenho das funções da área de RH e ao seu papel de especialistas. Observou-se também que se sentem **guardiões da ética** nas organizações, devendo **dar o exemplo** às demais áreas. Os resultados mostram as especificidades da tomada de decisão do profissional de RH, em que diferentes fatores influenciam os cursos de ação.

Palavras-chave: ética e RH; profissionais de RH; funções da área de RH; dilemas éticos.

Abstract

Although the topic concerning the role that the HR area and professionals have to play in ethical issues is gaining prominence in the international literature, there are still few studies on this topic in Brazil (Santos, Mendonça, & Demo, 2015). From a qualitative research conducted with 23 HR managers of national and international companies, this study investigated HR professionals' perceptions about their role in the ethical issues concerning people management, the dilemmas they deal with and their conduct when confronted with these dilemmas. As for findings, most respondents understand their role to be business partners, and that people have value mainly because they contribute to organizational performance. Furthermore, HR professionals believe that they play an important role in reconciling the often conflicting goals of organizations and employees. They reported that they feel pressured by ethical dilemmas that relate to the information to which they have access, to the performance of their HR functions and to their specialist/consultant role. In addition, they feel they are the **guardians of ethics** in organizations and, because of this, they must **set the example** for the other areas. Results show the specific aspects related to HR professionals' decision making, in that different factors determine their courses of action.

Key words: ethics and HR; HR professionals; HR functions; ethical dilemmas.

Introdução

A preocupação com a ética nos negócios se reflete no crescente número de publicações sobre o tema, tanto na literatura acadêmica como na mídia em geral, nos últimos anos (Lehnert, Park, & Singh, 2015; Parkes & Davis, 2013). Fundamentados principalmente nos trabalhos de Rest (1986) e Jones (1991), os estudos acadêmicos sobre o tema têm explorado, em especial, as etapas e as variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão sobre as questões éticas; entretanto, as revisões da literatura mostram resultados de pesquisa muitas vezes inconsistentes ou insuficientes, o que pode ser atribuído aos métodos de pesquisa empregados (como a grande utilização de pesquisas realizadas com estudantes, o uso de cenários ou *vignettes*, ou a diversidade dos instrumentos de coleta de dados, por exemplo), e também à complexidade dos processos cognitivos e emocionais envolvidos na tomada de decisão, o que implica em um grande número de variáveis a serem testadas (Craft, 2013; Schwartz, 2016). De todo modo, Schwartz (2016) afirma que se fazem necessários o refinamento e o desenvolvimento dos modelos teóricos descritivos sobre o tema, a fim de que sejam obtidos resultados de pesquisa mais consistentes e confiáveis.

No âmbito do campo de estudos da gestão de pessoas (*Human Resource Management*), a produção acadêmica internacional mostra trabalhos sobre a questão das abordagens teóricas adotadas para tratar os temas: a ética e a gestão de pessoas (Greenwood, 2013; Greenwood & Freeman, 2011; Winstanley & Woodall, 2000); o papel da área e dos profissionais de Recursos Humanos (RH) em relação à ética nas organizações (De Gama, McKenna, & Pettica-Harris, 2012; Lowry, 2006; Parkes & Davis, 2013; Steers, 2008); os dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH (De Gama *et al.*, 2012; Steers, 2008); e os valores e códigos de conduta dos profissionais de RH (Statler & Oliver, 2016; Wooten, 2001). Quanto à literatura nacional, a meta-análise realizada por Santos, Mendonça e Demo (2015) revela uma produção que cresce lentamente em quantidade e sobre temas como a ética geral e aplicada; o *ethos* da profissão ou ciência e a educação em ética negocial; cidadania, responsabilidade social e corporativa; marketing, propaganda e consumo; *compliance*, governança e corrupção; e administração pública. Como se pode observar, a pesquisa com foco específico sobre a ética e a área de RH ainda é escassa (Craft, 2013; Linehan & O'Brien, 2016; Winstanley & Woodall, 2000) e são poucos os esforços para identificar dilemas específicos em RH e, muito menos, em identificar possíveis caminhos para soluções (Greenwood, 2013; Wooten, 2001).

Neste artigo, é explorado o processo de tomada de decisão em relação aos dilemas éticos da gestão de pessoas enfrentados por profissionais de RH. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com o objetivo principal de identificar os dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH em relação à gestão de pessoas e os fatores que influenciam a ação a ser tomada para a resolução de tais dilemas. Trata-se de um tema relevante na medida em que a literatura tem enfatizado o papel estratégico do profissional de RH para a criação de valor para a organização e que, para isso, precisam desenvolver os princípios orientadores e as práticas que promovem comportamentos alinhados aos valores esposados (Caldwell, Truong, Linh, & Tuan, 2011). Nessa linha, alguns autores advogam que os profissionais de RH deveriam ser os guardiões da ética (Parkes & Davis, 2013; Winstanley & Woodall, 2000). Por outro lado, a multiplicidade de papéis que cabe ao profissional de RH desempenhar provavelmente também traz maior exposição a conflitos e dilemas, uma vez que entram em jogo valores e expectativas de múltiplos *stakeholders* (Guest & Woodrow, 2012; Wooten, 2001). Portanto, ao explorar os dilemas éticos enfrentados bem como os fatores que influenciam a tomada de decisão pelos profissionais de RH, este trabalho traz uma contribuição importante para o entendimento do papel e da atuação dos profissionais e da área de RH – as especificidades, possibilidades e restrições – frente aos dilemas éticos da gestão de pessoas.

A seguir, são apresentadas a revisão da literatura sobre o tema, os resultados da pesquisa empírica e as considerações finais.

Os Estudos sobre Ética e Recursos Humanos

Greenwood (2013) afirma que, por ser uma atividade que tem como foco fundamental as pessoas, a gestão de pessoas (ou RH, como denomina) levanta, automaticamente, questões relacionadas à ética. Wines (2008, p. 487) define ética como a “aplicação cognitiva, analítica, sistemática e reflexiva de princípios morais a situações complexas, conflituosas ou pouco claras”; já a moral seria “um conjunto de princípios morais, as regras que todo mundo tem e que operacionalizam os nossos valores ... e guiam as nossas ações” (Wines, 2008, p. 487). Portanto, como observa o autor, a ética é uma atividade mais abstrata e complexa do que simplesmente a aplicação de princípios morais.

De acordo com Greenwood e Freeman (2011), duas perspectivas podem ser observadas para o tema de ética e RH na literatura acadêmica, a *mainstream* e a perspectiva crítica. Os autores apontam que a abordagem *mainstream*, dominante na pesquisa e na prática de RH, tende a ser inspirada por modelos norte-americanos de gestão (Alvesson & Willmott, 1996; Greenwood, 2013). De natureza prescritiva, assume que a estratégia organizacional deve orientar todas as ações, inclusive a de gestão de pessoas, que deve promover, portanto, uma cultura de desempenho; e que a área e as práticas de RH têm valor para a organização, na medida em que se constituem em mecanismos para atingir os objetivos organizacionais (Huselid, 1995). Essa abordagem tem como pressupostos o individualismo e o unitarismo, ou seja, a unicidade de objetivos entre indivíduos e organização. Nessa perspectiva, a inclusão de considerações éticas é esparsa, e os tópicos abordados incluem “equidade e justiça nas práticas de RH, obediência a normas e códigos de ética, responsabilidades éticas dos empregados e o desenvolvimento ético de empregados e gestores de RH” (Greenwood, 2013, p. 358).

A perspectiva crítica “vê a gestão de RH como retórica e manipulativa e, portanto, um instrumento da gestão para o controle dos trabalhadores” (Greenwood & Freeman, 2011, p. 272), como uma forma de interferir na vida das pessoas, que devem sacrificar as suas vidas para dar a máxima contribuição para a organização. Os autores acrescentam que, ao contrário do *mainstream*, a perspectiva crítica adota uma visão pluralista (múltiplos interesses e objetivos) e coletiva (preocupação com grupos, com o coletivo) da organização. E, embora o discurso da área de RH seja o de que as pessoas estão em um livre mercado e devem tomar o controle de suas carreiras (Arthur & Rousseau, 1996), as pessoas são, na verdade, examinadas e avaliadas a fim de se tornarem gerenciáveis, por meio da inculcação de regras, hábitos, valores e comportamentos (Townley, 1993). Ademais, a busca pela agregação de valor à organização acaba por trazer a despersonalização, sendo as pessoas percebidas apenas como recursos, conforme ressaltam De Gama, McKenna e Pettica-Harris (2012, p. 103), ao argumentar que os “profissionais de RH pensam no papel e prática de RH como uma função de negócio, a gestão de recursos para maior eficiência e um retorno de investimento, ... poucos articulam uma visão mais pessoal, humana, orientada para a pessoa”.

Greenwood (2013), Greenwood e Freeman (2011) e Wilcox (2012) propõem outra abordagem, que denominam de RH Ético, uma perspectiva que vê a ação de RH como parte de um contexto sociopolítico específico, no qual os problemas devem ser observados. Vale destacar que os autores não estão definindo o que seria RH ético, mas propondo uma abordagem para a análise das questões éticas em RH (Greenwood, 2013). A abordagem ética proposta diverge da perspectiva *mainstream*, pois não pressupõe o unitarismo, o positivismo, a organização como objetivo da ação, bem como o desempenho econômico (Greenwood, 2013). E, se na abordagem *mainstream* os problemas com comportamentos desviantes, como o assédio, por exemplo, são resolvidos por meio do desenvolvimento de políticas e práticas que visam à adoção de comportamentos adequados ou, ainda, pela exclusão dos desviantes, na perspectiva ética, a contextualização das questões demanda que sejam analisadas as implicações das ações e das decisões para todos os envolvidos, e que as pessoas sejam tratadas como um fim em si mesmas, sendo envolvidas nas questões e decisões (Greenwood & Freeman, 2011). Dessa maneira, assim como a perspectiva crítica, a proposta da abordagem ética reconhece o pluralismo e o conflito de interesses, mas admite que também pode haver alguma sobreposição de interesses entre as partes nas organizações, o que permite o estabelecimento das bases para uma cooperação voluntária.

No entanto, a maior parte da literatura sobre o tema de ética e RH continua adotando os pressupostos da corrente *mainstream* para o estudo desse tema (De Gama *et al.*, 2012; Greenwood, 2013; Greenwood & Freeman, 2011). É o caso, por exemplo, dos estudos em relação ao papel do profissional e da área de RH e, em particular, em relação às questões que envolvem a ética. Winstanley e Woodall (2000) lembram que são, muitas vezes, intitulados os **guardiões da ética**, tendo a área que assumir a liderança sobre o tema e a responsabilidade de promover a conscientização sobre as questões éticas nas organizações (Wooten, 2001). Nesse sentido, caberia à área não apenas a promoção de comportamentos éticos por meio da elaboração dos códigos de conduta ética, mas também os profissionais de RH deveriam atuar como exemplos de comportamento ético para toda a organização (Parkes & Davis, 2013; Steers, 2008). Parkes e Davis (2013) acrescentam que os profissionais reconhecem que é papel da área de RH assegurar que as estratégias, políticas e práticas da gestão de pessoas sejam éticas, e que a cultura da organização seja consistente com esse propósito. Nesse sentido, precisam ter a **coragem de desafiar**, a fim de que as pessoas possam relatar acontecimentos e problemas considerados antiéticos. Entretanto, Guest e Woodrow (2012) apontam que, a despeito dos esforços para se tornarem os **campeões**, os profissionais de RH não conseguiram ter poder e influência suficientes para melhor atender aos interesses dos trabalhadores.

Winstanley e Woodall (2000) apontam que os profissionais parecem estar muito mais buscando melhores práticas para lidar com os problemas éticos, como códigos de conduta ou ouvidorias, por exemplo, do que buscando “refletir sobre os princípios éticos que guiam essas ações” (p. 8). Ademais, Wilcox (2002) argumenta que a redefinição do profissional de RH como um *business partner* acabou por trazer uma visão econômica e mais restrita sobre os temas da área, uma vez que “decisões sobre negócios estão livres de qualquer conteúdo moral” (Wilcox, 2002, p. 63). Claramente a prioridade parece ser mostrar que podem agregar valor, como encontrado por De Gama *et al.* (2012, p. 104), em que um dos entrevistados afirma que “negócios em primeiro, RH em segundo”, o que sugere fortemente que as questões éticas estarão subjugadas às questões do negócio.

Autores como Wooten (2001) e Foote e Robinson (1999) investigaram os fatores que influenciam a tomada de decisão ética dos profissionais de RH, ressaltando os externos, como o ambiente regulatório e legal, e as tendências sociais e demográficas, que atuam sobre o ambiente de trabalho de maneira geral; e os fatores internos, como valores, crenças e habilidades do profissional, os recursos disponíveis, a cultura e as práticas de gestão da organização. Schwartz (2016) propõe um modelo integrado para a tomada de decisão ética e aponta a influência de fatores individuais e situacionais. Os fatores individuais compreendem não apenas os padrões de valores e crenças das pessoas, mas também o grau de comprometimento e motivação para agir dentro desses padrões, afirmando que estes são decorrentes de aspectos demográficos e de socialização, da personalidade e de experiências passadas. Já os fatores situacionais compreendem o problema específico, que pode variar em intensidade (consequências positivas e negativas, normas sociais e a proximidade dos envolvidos em relação ao ator), importância (para o ator) e complexidade (aspectos que são difíceis de entender ou difíceis de resolver); e o ambiente organizacional, que inclui, além da cultura e das práticas, os sistemas de comunicação formais e informais (códigos de conduta, missão, padrões de desempenho, etc.); por fim, a situação pessoal do ator, que poderá estar em estado de vulnerabilidade ética, por exemplo, em caso de dívidas ou perdas financeiras, ou de ameaças à carreira. Vale ressaltar que o modelo de Schwartz (2016), assim como os de outros autores (Heyler, Amenakis, Walker, & Collier, 2016; Jones, 1991; Rest, 1986, entre outros), trata da tomada de decisão ética em geral, ou seja, não contemplam as especificidades do papel e da atuação da área e do profissional de RH.

E, nesse sentido, a dualidade de agência e lealdade do profissional da área de RH, que tem sido amplamente reconhecida (Foote & Robinson, 1999; Wooten, 2001), dificulta a tomada de posição e a ação frente a situações que envolvam dilemas éticos. Lowry (2006) propõe um modelo de possíveis ações do profissional da área de RH frente a eventos antiéticos, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1

Modelo de Possíveis Atitudes no Processo de Decisão Ético

Inação/Resignação	Ação
Mutismo Neutralidade Tolerância	Conscientização Eticamente reativo Eticamente assertivo Coragem ética

Nota. Fonte: Adaptada de Lowry, D. (2006). HR managers as ethical decision-makers: Mapping the terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 171-183. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411106066394>

Segundo o modelo, a postura do profissional frente às questões éticas pode variar desde a inação ou postura de espectador até o comportamento de coragem ética. A resignação pode se manifestar por mutismo, silêncio; ou por meio de uma postura de neutralidade, possível quando uma (re)ação não é demandada; ou, ainda, pela tolerância declarada, que acontece quando o profissional não age, mas revela sua posição por meio de comentários irônicos, por exemplo. Essa postura de espectador pode ser simplesmente a aderência ao comportamento de grande parte das pessoas que também não age, causando a sensação de “não se pode mudar as coisas” (Fisher, 2000, p. 62), o que pode ser reforçado pelo ambiente organizacional que não encoraja a postura de ação ativa; ou pode ser uma forma de autopreservação, quando a pessoa sente que uma ação poderá prejudicar sua imagem ou sua carreira (Fisher, 2000); ou, ainda, quando o grau de identificação com a organização for muito forte, pode ocorrer a sensação de que agir significa ser desleal com a organização e com a própria identidade (Parkes & Davis, 2013). Portanto, ainda que a questão ética seja reconhecida, a escolha pela inação pode ser devida a diversos fatores, o que implica em um conflito entre os valores pessoais e a situação vivenciada, uma escolha pelo distanciamento ou pela blindagem de seus valores e crenças (Steers, 2008).

Do lado da ação, pode-se ter um comportamento eticamente reativo, em que o profissional apenas reage aos acontecimentos; ou um comportamento de assertividade ética, em que o profissional operacionaliza os instrumentos à sua disposição para a solução da questão; ou, ainda, a coragem ética, quando se engaja ativamente em promover o debate sobre as questões éticas (Lowry, 2006). E a atitude também pode variar de acordo com os tipos de dilemas enfrentados, discutidos a seguir.

Wooten (2001, p. 165) propõe que os dilemas éticos em RH podem ser definidos como “as demandas multifacetadas colocadas aos profissionais de RH nas quais as crenças, expectativas, valores e necessidades pessoais, profissionais e organizacionais conflitam como resultado de influências ambientais sobre as funções, obrigações, serviços e atividades da área de RH”. As influências ambientais seriam condições econômicas, tendências demográficas e sociais e o ambiente regulatório e legal. O autor ressalta que o comportamento antiético é, portanto, uma decisão ou comportamento do profissional de RH que, em geral, decorre de um dilema ético, que prejudica pessoas ou a organização.

Em relação aos dilemas éticos enfrentados pelos profissionais da área de RH, Wooten (2001) e Ekuma e Akobo (2015) propõem a utilização da categorização proposta por White e Wooten (1983) para o desenvolvimento organizacional, que se constitui nos tipos apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Tipos de Dilemas Éticos

Dilema	Descrição
Distorção de informações e conluio	Quando o profissional percebe que precisa incluir/excluir pessoas de um processo, decisão, negociação, etc., tanto para seu benefício próprio e/ou para benefício da organização.
Má utilização de dados	Quando o profissional se sente pressionado ou obrigado a revelar informações fornecidas pelas pessoas em caráter voluntário ou confidencial ou quando é pressionado a alterar, apagar, ou não relatar informações.
Manipulação e coerção	Quando o profissional é obrigado a implementar políticas e práticas de RH que impõem aos colaboradores a repressão ou a alteração de valores e necessidades pessoais como, por exemplo, a obrigação de revelar informações pessoais em programas de treinamento.
Conflito de valores e objetivos	Quando o profissional se vê diante de conflitos de valores, necessidades e objetivos dos diversos <i>stakeholders</i> da organização.
Falta de capacidade técnica ou expertise	Quando o profissional se encontra em situações em que a sua qualificação/ <i>expertise</i> não é suficiente para enfrentá-las, mas tem que fazê-lo ou reconhecer a sua falta de capacidade ou <i>expertise</i> .

Nota. Fonte: Adaptada de Ekuma, K., & Akobo, L. (2015). Human resource management ethics and professionals' dilemmas: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 5(3), 47-57. <http://dx.doi.org/10.5923/j.hrnr.20150503.01>

Em termos de tópicos específicos a que se referem os dilemas, autores identificaram, por exemplo, em relação a: (a) o fornecimento de informações, a retenção de fatos sobre um empregado problemático a outro empregador, a investigação de histórico de crédito e antecedentes criminais de potenciais empregados, considerações que envolvem a vida pessoal em termos de oportunidades profissionais; (b) condutas impróprias de colaboradores, como arranjos com vendedores que levam a ganhos pessoais; casos de assédio sexual, moral e político; vendedores que processam pedidos sem a autorização dos clientes; venda, por colaboradores, de produtos de terceiros dentro da organização; (c) práticas específicas, como a contratação ou a promoção com base em favoritismo, a discriminação de gênero em contratações e promoções, demissões sem causas objetivas, obrigações com empregados seniores que se tornam redundantes por conta de mudanças organizacionais (Ekuma & Akobo, 2015; Steers, 2008; Wooten, 2001). Para alguns profissionais, a vivência do dilema pode ser muito impactante e traz não apenas angústia e estresse, mas a sensação de que se tornaram pessoas cínicas e manipulativas, e que são forçados a lidar com práticas organizacionais imorais (Steers, 2008).

Dentre as práticas que visam orientar a ação ética, a literatura ressalta o papel dos códigos de conduta, profissionais e organizacionais (Statler & Oliver, 2016). Os estudos mostram que, em geral, os códigos estabelecem princípios que orientam as ações consideradas éticas pelos profissionais de RH: integridade, prática da profissão com honestidade, integridade e justiça; legalidade, respeito aos direitos individuais e obediência à lei; proficiência, manutenção e melhoramento da competência profissional; lealdade profissional, apoio à profissão e não utilização de afiliações profissionais em benefício próprio; e confidencialidade, respeito à confidencialidade de informações privilegiadas. Também apontam que, embora possam dar uma orientação geral aos profissionais de RH, os códigos não são bem estruturados, são pouco claros, e as penalidades para as transgressões são difíceis de se fazerem cumprir (Statler & Oliver, 2016; Wiley, 2000; Wooten, 2001). Treviño, Weaver e Reynolds (2006) destacam que o impacto dos códigos de conduta sobre o comportamento das pessoas é bastante restrito se não for acompanhado de esforços mais informais, baseados na cultura e na liderança da organização, e no comprometimento com a justiça.

Procedimentos Metodológicos

Dado o objetivo da pesquisa – identificar os dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH em relação à gestão de pessoas, e os fatores que influenciam a ação a ser tomada para a resolução dos dilemas – considerando-se que, para isso, seria necessário investigar e compreender as experiências vivenciadas pelos gestores ao lidarem com os dilemas éticos (ver, por exemplo, De Gama *et al.*, 2012; Steers, 2008), foi realizada uma pesquisa qualitativa, abordagem que viabiliza uma análise profunda dos relatos dos entrevistados e, conforme colocam Heyler, Amenakis, Walker e Collier (2016, p. 788), facilita “a exploração da caixa-preta do processo de decisão” nas questões éticas. A pesquisa tem caráter exploratório, pois se trata de um tema pouco pesquisado no contexto brasileiro e internacional (Creswell, 2013).

Em relação aos procedimentos para a escolha dos entrevistados, foram convidados (por meio eletrônico) a participar da pesquisa os membros de um grupo informal de RH surgido na década de 70, na capital paulista, para discutir temas da área de Gestão de Pessoas. Este grupo, que tem encontros mensais, é composto por 60 profissionais seniores com destacada atuação no meio empresarial na área de RH e, portanto, considerou-se que teriam também vivenciado diversos dilemas éticos em sua jornada profissional. Por meio de redes de contatos pessoais, um dos principais membros do grupo de RH foi convidado a participar da pesquisa. Após os esclarecimentos dos objetivos desta, solicitou-se o apoio desse profissional para o acesso aos demais membros do grupo. Os autores tiveram êxito nessa forma de abordagem, que resultou no envio de um **e-mail convite** aos demais membros para participarem da atividade. Vinte e um aceitaram participar e dois entrevistados foram contatados por indicação dos participantes, totalizando, assim, 23 entrevistados. Não foram observadas características que diferenciavam os indivíduos que se dispuseram e os que não se dispuseram a participar do estudo. Os autores não conheciam os respondentes da pesquisa, com exceção do primeiro convidado, que ajudou na aproximação dos demais membros. Observou-se que, com esse número, foi possível definir bem as categorias e as diferenças entre elas, o que sugeriu o fim do processo de coleta quando se atingiu o ponto de saturação, ou seja, quando nenhuma nova informação ou novo tema foi registrado (Thiry-Cherques, 2009). As entrevistas, semiestruturadas, duraram entre 45 e 90 minutos, e seguiram um roteiro de perguntas que incluíam, além dos dados demográficos, a percepção sobre a função da área e do profissional de RH nas organizações de maneira geral e, em especial, em relação às questões éticas; os dilemas éticos vivenciados pelos entrevistados; as ações tomadas e a postura ética do profissional de RH. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. Todos os entrevistados preencheram um formulário de consentimento, em que se garantiu o anonimato da empresa, o sigilo das informações pessoais e a concordância em participar voluntariamente da pesquisa.

A técnica de análise de dados adotada é a análise de conteúdo (Krippendorf, 2013). Após a transcrição das entrevistas, foram realizados três processos: codificação, microanálise dos dados e identificação e validação das categorias (Silva & Fossá, 2013). Para auxiliar a análise do conteúdo das entrevistas, utilizou-se o *software* Atlas.ti 6.2, que auxiliou a identificar as categorias e os respectivos temas dominantes. Todos os pesquisadores participaram dessas etapas separadamente e, depois, validaram as categorias conjuntamente.

Os dados demográficos dos entrevistados mostram que 12 são homens, a maior parte (18) dos respondentes têm entre 41 e 55 anos, sendo 10 com formação em Administração, 6 em Psicologia, 1 tem as duas graduações, e quase todos já fizeram ao menos um curso de pós-graduação. Ademais, têm, em média, 22 anos de experiência profissional, sendo que 16 ocupam o cargo de gerente de RH, 5 são diretores, 1 é vice-presidente e 1 é superintendente executivo de RH. As organizações às quais pertencem os entrevistados possuem em média 61 anos no mercado, dentre as quais 9 são nacionais e apenas 5 tem capital aberto. O número de empregados dessas organizações varia de 80 a 110.000, sendo que 10 têm até 500 empregados e pertencem a diferentes segmentos, como financeiro (3), consultoria (1), indústria (petroquímica, farmacêutica, plásticos, automotiva, tecnologia, em um total de 15), construção civil (1), logística (1) e outros serviços (2). Essa descrição dos entrevistados permite dizer

que estes têm longa experiência na área e que trabalham para empresas também já consolidadas no mercado, o que assegura a riqueza e a diversidade das informações obtidas na pesquisa.

Análise dos Resultados

A análise dos resultados mostra que os relatos dos entrevistados podem ser classificados em cinco categorias – a função da área e do profissional de RH, os dilemas éticos enfrentados, a postura (do profissional) frente aos dilemas, os fatores que influenciam a tomada de decisão frente aos dilemas, e a relação percebida entre o papel do profissional e a ética nas organizações. Essas categorias são descritas a seguir.

Função da área e do profissional de recursos humanos

Os entrevistados entendem o caráter multifacetado do papel da área e do profissional de RH, parceiro do negócio essencial no que diz respeito ao atingimento dos objetivos organizacionais e de apoio à gestão, mas que também advoga em favor do atendimento dos interesses dos funcionários e tem que fazer cumprir a legislação. Reconhecem a complexidade e a ambiguidade inerentes ao desempenho desses papéis, como, por exemplo, a medida em que têm que cuidar das pessoas, ou como têm que aprender a conviver com interesses e expectativas diversas, e apontam, também, a dificuldade de mostrar a importância de obedecer à legislação, além dos problemas advindos da responsabilidade pela gestão de pessoas compartilhada com os gestores. A Tabela 3 mostra os subtemas e os exemplos de relatos.

Tabela 3

Funções da Área e do Profissional de RH

Subtema	Exemplos
Parceiro do negócio	“ <i>business partner</i> , que é quando Recursos Humanos ajuda o principal executivo da empresa a atingir os objetivos a que a empresa se propõe”. (I)
Consultor	“eu costumo dizer que o RH é o grande consultor, é o grande conselheiro da presidência ou do time que dirige a organização”. (I) “tem gestor que quer fazer a parte do RH, entre aspas, mas tem horas que ele não quer. Então, com a parte boa, entre aspas, as pessoas tão doidas pra fazer, mas a parte mais complicada, de dizer os não, de dar os limites”. (S)
Balancear interesses	“(RH) consegue conciliar, né, o interesse da empresa, o equilíbrio dela, financeiro,... com o interesse do trabalhador, quer dizer, a relação de poder, a diferença...”. (U)
Fazer cumprir legislação	“o RH é aquele que pega as leis, nós temos que fazer cumprir as leis, não tem jeito, mas nós temos que tentar fazer com que essas leis sejam cumpridas da forma mais suave possível”. (L)
Complexidade	“às vezes, você tem que sentar e chamar uma pessoa e discutir o detalhe do processo, né, da folha de pagamento, mas ao mesmo tempo, você tem que mudar o chapéu, e saber que quando você está sentado na mesa para discutir com o <i>board</i> , ... não dá para ter o mesmo comportamento nos dois mundos”. (P)

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Dilemas éticos

Os dilemas encontrados foram categorizados em: (a) tratamento e utilização de informações; (b) relacionados às funções específicas da área; e (c) relacionados ao exercício de papel de especialista, quando a área é chamada a resolver problemas de outras áreas.

Por ter acesso a inúmeras informações pessoais dos colaboradores, o profissional de RH tem conhecimento de informações pessoais que podem ter impacto direto no desempenho do trabalho, como é o caso, por exemplo, das ausências causadas por doenças graves, ou se a pessoa tem uma adição a drogas ou, ainda, em relação a licenças prolongadas. Ainda em relação a informações pessoais, há casos em que o profissional acaba sabendo que a pessoa está insatisfeita, pensando em se deligar da empresa, o que também pode acarretar em consequências negativas.

Quanto às situações decorrentes do exercício das funções específicas da área, os relatos apontam problemas como a manipulação de processos e informações, como, por exemplo, ter que **vender** uma imagem de uma vaga que não corresponde à realidade; apresentar processos seletivos para **inglês ver**, pois já há um candidato já escolhido; receber avaliações de desempenho mal feitas devido à falta de conhecimento ou preparo do avaliador; também receber avaliações de desempenho manipuladas com a finalidade de demitir alguém, entre outros. Mas os processos de desligamento parecem trazer mais conflitos e podem ser difíceis até mesmo para quem tem que tomar a decisão de demitir, conforme mostram os relatos na Tabela 4.

Tabela 4

Dilemas Éticos

Subtemas	Exemplos
Tratamento e utilização de informações	<p>“um dos componentes essenciais da ética de RH é a confidencialidade, que às vezes é muito dolorosa para quem está dentro do RH, a gente sabe da vida de todo mundo, em detalhes ... coisas que as vezes não são da nossa alçada e a gente sabe”. (M)</p> <p>“ela tava se ausentando muito do trabalho, por conta do tratamento e etc.. e não queria falar pro chefe, contou pra mim, pra eu entender e não queria que eu falasse. E aí, você fica assim, quanto eu sou pessoa e o quanto que eu sou Gerente de RH da R, sabe?”. (R)</p> <p>“O que você faz quando uma pessoa te procura pra dizer pra você: “Se eu pedisse demissão, qual seria meu cálculo?”... você avisa pro chefe dessa pessoa que essa pessoa tá pensando em se demitir? Ou você guarda a informação?”. (S)</p>
Subfunções da área de RH	<p>“a gente está olhando para o negócio, mas tem uma hora que é o nosso papel de falar, tudo bem, entendo que o negócio é patrimonial, mas desligar 5 mil pessoas no mês que vem, uma semana antes do Natal”. (N)</p> <p>“teve um dia que a gente foi almoçar com uma pessoa sabendo que no final do dia ele ia ser demitido, eu sabia que o meu chefe ia chamar ele e mandar ele embora, mas eu não podia falar nada, eu não podia antecipar”. (C)</p> <p>“Processos de seleção é muito fácil dar problema com ética, o quê que você conta e o quê que não conta? Que parte você abre e que parte você não abre? O quanto você vende uma vaga para pessoa que não é aquela a realidade”. (S)</p> <p>“teve uma fusão...e tínhamos um processo completo de gestão de desempenho, 360°, metas, tudo certinho, ... mas eu ouvi e vi (que) esse gestor está querendo manipular, ele não quer as pessoas da outra empresa, ... isso é cruel, pode causar problemas psicológicos”. (R)</p>
Papel de consultor/especialista	<p>“o nosso dilema foi, até quando a gente pode fazer aquele nosso código de conduta valer, porque se fosse mesmo, todo mundo tinha que ter tomado uma carta de advertência, se eu fosse levar o código de conduta a ferro e fogo, eu ia dar uma carta de advertência para 30 pessoas... assim essa medida não foi muito bem aceita, a diretora achou um absurdo”. (F)</p> <p>“Recentemente teve um caso, né, relataram, eu não estava aqui ainda, numa fábrica, de um comportamento assim, ... de alguém da chefia e acabou sendo demitido, porque ... as pessoas do sexo feminino que foram assediadas foram reclamar, então a empresa tem que tomar uma posição, uma postura e dar o exemplo, né”. (Q)</p>

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Por vezes, o profissional de RH é chamado a intervir em ocorrências de outras áreas, como, por exemplo, em casos de vendas de produtos de terceiros dentro da empresa, ou casos de assédio moral, sexual ou político. A área de RH é envolvida para a resolução dessas questões por ser considerada a mais apta para isso, ou seja, a percepção de que é a área com a *expertise* necessária para melhor lidar com os conflitos. Esses tipos de dilemas trazem dúvidas quanto à acurácia das informações e quanto à **punição** a ser aplicada aos envolvidos, que pode ser apenas uma advertência formal, mas também a demissão.

Os relatos apresentam situações conflituosas e complexas, com potencial de causar danos graves às pessoas, não apenas em termos financeiros, mas também em relação ao desenvolvimento de carreira, à saúde física e emocional, a situações familiares; e também ao ambiente organizacional, na medida em que afetam muitas pessoas e podem ter forte impacto na cultura organizacional.

Postura frente aos dilemas

Em termos da atitude tomada frente ao dilema, observa-se que a maior parte informou que, após um período de angústia e reflexão, algum curso de ação foi adotado, e que agiram de acordo com as próprias crenças e valores, arcando com as consequências das decisões tomadas. As ações tomadas foram diversas: tomada de decisão de enfrentamento do dilema; investigação mais aprofundada de informações imprecisas ou boatos e consequente recomendação do curso de ação; e inação, em alguns casos.

Tabela 5

Postura Frente aos Dilemas

Subtemas	Exemplos
Toma a decisão	<p>“E o que aconteceu, eu não aceitei destruir a minha chefe, não aceitei. E o que isso me custou, me custou o meu emprego, e eu não me arrependo, porque, porque não há dinheiro que compre a questão ética”. (G)</p> <p>“Quando eu tomei a decisão de levar (para a diretoria), ... eu fui inclusive ameaçado por algumas pessoas, no sentido de, olha, toma cuidado, você está mexendo com pessoas perigosas, esse tipo de coisa... e aí eu sei que houve uma grande mexida, teve um impacto grande, ... algumas pessoas foram demitidas, ... depois disso eu acabei saindo dessa empresa”. (I)</p>
Investiga e recomenda	<p>“A primeira coisa que você tem que analisar é se essa informação facilita apenas a pessoa que está passando ou alguém que ela quer facilitar, se é facilitação pessoal, se é benefício pessoal, você elimina, você esquece, se você julga que essa informação é útil para a empresa, aí você tem que investigar se ela é verdadeira”. (K)</p>
Inação	<p>“eu fiquei muito triste de [ter ficado quieto e]ter participado disso”. (R)</p>

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Fatores que influenciam a tomada de decisão frente aos dilemas

Dentre os fatores que influenciam a tomada de decisão frente aos dilemas, vale ressaltar que os fatores dificultadores foram mais lembrados, e dizem respeito às pessoas envolvidas, à precisão das informações recebidas, aos instrumentos para lidar com as questões éticas e ao grau de complexidade que o dilema apresenta. Em relação aos envolvidos, observou-se maior dificuldade em agir quando as pessoas envolvidas estão em posições relevantes na organização, ou são próximas ao entrevistado ou se um há grande número de pessoas envolvidas; o grau de complexidade da situação também dificulta a tomada de decisão.

Tabela 6

Fatores Dificultadores que Influenciam a Tomada de Decisão

Subtema dificultadores	Exemplos
Pessoas envolvidas	<p>“é uma pessoa que estava aqui há 20 anos e nós, como RH, desde que eu entrei aqui, a gente recomenda que a pessoa seja desligada, a gente recomendava a todo momento, porque a gente já sabia dos problemas ... e mesmo depois da denúncia ética, a empresa não aprovou o desligamento da pessoa. ... aí o meu chefe levou isso lá pra matriz, pros Estados Unidos e eles tiveram que decidir lá fora e veio uma decisão, uma ordem pra desligar e a gente desligou”. (R)</p> <p>“caso de pessoa que você acredita muito, que gosta ... o discurso demonstra princípios, valores, é de família isso, preza por uma série de coisas que bate com o que você pensa, ... é um ótimo profissional, e aí, estoura na sua mão um problema de propina, ... um dia essa pessoa se envolve com alguma relação comercial e fica patente e provado que teve”. (Q)</p>
Complexidade do dilema	<p>“precisa fazer um treinamento que a gente acha meio irrelevante, vamos fazer o treinamento ... mandou, vamos fazer, porque aí o cara vai te avaliar super bem, ele vai falar, nossa, ela é super rápida, na semana seguinte estava lá o treinamento, mas ele não vai falar que não precisava do treinamento e ele vai avaliar bem a pessoa do RH que foi lá e fez o que ele mandou”. (N)</p> <p>“outras coisas como assédio e assédio light, ... o que o fulano está fazendo, eu dei uma ‘encostada’ nele, então você decide, ou é uma pessoa para ficar aqui, uma pessoa, encostar, esse tipo de assédio, eu falo, não faz isso com a pessoa”. (S)</p>
Cultura e práticas organizacionais	<p>“então tira isso do código, refaz o código, porque se não vale, então eu realmente, pessoalmente fiquei com esse dilema e até hoje eu tenho dúvida se o que a gente fez foi o melhor”. (F)</p>

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto aos fatores que facilitam a tomada de decisão, foram citados também os instrumentos para lidar com as questões éticas, valores da organização e valores pessoais.

Tabela 7

Fatores Facilitadores que Influenciam a Tomada de Decisão

Subtema-facilitadores	Exemplos
Cultura e práticas organizacionais	<p>“empresa consolidada, procedimentos, condutas; aqui não tem apagar incêndio... grandes empresas têm, principalmente as americanas têm”. (U)</p> <p>“sinceramente, pra nós, não temos que ter dilemas éticos, ou seja, uma empresa americana, tá aqui o código de ética e conduta, é preto no branco”. (V)</p>
Valores pessoais	<p>“eu sou obstinado, a rigor, tenho padrões e regras que eu não abro mão, tem que estar em todas as minhas decisões”. (U)</p> <p>“isso eu tomei também como valores e também alinhada a educação, acredito da família, o que vem de berço também, ... alinhou os princípios e valores que vieram dos meus pais”. (Q)</p>

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Ética e recursos humanos

Em termos do papel da área de RH em relação à ética nas organizações, muitos respondentes apontaram a necessidade de ter procedimentos transparentes nos processos da área, como na seleção, na promoção, e na demissão. Outras falas remetem aos princípios que devem orientar a postura e as

decisões dos profissionais da área, como a integridade, o respeito, a inflexibilidade moral e a dignidade, e que deverão servir como exemplo para os demais na organização. Alguns reconhecem que a ética pode não ser absoluta, ou seja, que poderá ser diferente de acordo com o contexto e, por fim, alguns sentem que devem ser, até mesmo, os guardiões da ética na organização.

Tabela 8

Ética e RH

Subtemas	Exemplos
Processos transparentes	“ser ético é eu num processo de seleção, de contratação de pessoas, em não preparar candidatas para a entrevista, para fechar vaga, para dizer que o meu índice de fechar vagas é”. (M)
Princípios éticos	“o RH tem que ser impessoal ... RH tem uma missão de ser uma espécie de guardião da boa conduta, da ética e de valores, de integridade da companhia, ... é não fazer nada que seja aviltante, que desrespeite as pessoas”. (J) “[se] eu vou demitir alguém, que eu dê dignidade para demitir ... como é que eu dou dignidade nessa ação?”. (T)
Ética relativa	“cada empresa tem a sua ética”. (K) “O problema é que a ética de RH, ela está subordinada à ética de negócio e a ética de negócio não é exatamente a ética do não roubarás, não matarás ... as organizações privadas, elas fazem tudo o que a lei não proíbe e as organizações públicas só fazem o que a lei autoriza”. (M)
RH como guardião	“Recursos Humanos é um dos principais guardiões, ... e ter mecanismos de identificação das violações do código de ética e ter mecanismos de educação da relação no código de ética”. (A) “Recursos Humanos é como é hoje o ‘Big Brother’, é de vidro, né, é um telhado de vidro, é uma vidraça. Então, nós temos que liderar pelo exemplo, trabalhar pelo exemplo”. (Q)

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Discussão dos Resultados

A análise dos relatos sobre a função da área e do profissional de RH sugere que, embora reconheçam que têm o papel de balancear os interesses da organização e dos funcionários, e entendam que é essencial tratar as pessoas com dignidade e respeito, acreditam que a principal contribuição da área de RH é ser **parceiro do negócio**, ou seja, colocam como prioridade os interesses e objetivos da organização, uma percepção da área que segue os pressupostos da abordagem *mainstream* (Greenwood, 2013; Greenwood & Freeman, 2011). Alguns até colocam de maneira muito clara que objetivo (da organização) “não é fazer filantropia” (F) ou “promover o lazer às pessoas” (T). Entretanto, consistente com a abordagem ética proposta por Greenwood (2013) e Greenwood e Freeman (2011), reconhecem o conflito de interesses entre organização e funcionários, que ocasionam dilemas, e que eles (os profissionais de RH) são “o recheio desse sanduíche” (O). Mas, em geral, percebe-se que acreditam ser possível conciliar os interesses organizacionais e os dos funcionários. Na verdade, acredita-se que a conciliação de interesses é parte importante do papel que desempenham; entretanto, reconhecem que nem sempre é possível conciliar esses interesses, o que fica mais saliente nas questões das demissões. Um entrevistado até afirmou que “as empresas discursam que as pessoas são o maior patrimônio delas, mas que, em qualquer crise, as pessoas são as primeiras a serem cortadas ou mesmo desconsideradas” (A).

Pode-se dizer, portanto, que os profissionais de RH convivem com conflitos como parte da sua rotina de trabalho, sendo que alguns trazem dilemas éticos que demandam soluções. Quanto aos dilemas éticos enfrentados, a análise sugere uma classificação diferente da proposta por Wooten (2001). A partir dos tipos de dilemas encontrados na pesquisa, é interessante observar que são demandados graus de envolvimento e ações diferentes por parte dos profissionais de RH.

No caso dos dilemas que dizem respeito diretamente às funções da área, como processos seletivos, promoções, etc., os entrevistados demonstraram ter mais condições de agir assertivamente, não aceitando participar de conluíus ou alterando informações. Entretanto, quando se trata de reconhecer e agir sobre dilemas que dizem respeito a questões mais enraizadas no funcionamento da área como, por exemplo, a contradição inerente ao desempenho das funções de maneira ótima *versus* a avaliação desse desempenho pelos parceiros das áreas requisitantes, observou-se a tendência à inação ou à resignação por parte dos entrevistados, ou, até mesmo, a ausência de reconhecimento do dilema. Nesses casos, como o problema surge de uma disfuncionalidade organizacional (Jurkiewicz & Giancalone, 2016), pois os sistemas ou processos organizacionais acabam por estabelecer procedimentos que podem ser contraditórios, o esforço para remediar a situação não é percebido como vantajoso e a inação se torna o caminho mais fácil.

Quando chamados a exercer um papel de especialistas por outras áreas, em que trabalham de forma apenas investigativa, de levantamento de informações, ou consultiva, de interpretação do código de ética, em geral, não têm o poder de decidir sobre a ação/decisão a ser tomada e, nesses casos, a ação do profissional de RH se limita a recomendar cursos de ação. Por fim, quando o dilema decorre do seu acesso às informações pessoais e confidenciais dos funcionários, a ação do profissional tende a ser tomada em função do que julgam ser o **bem maior**, e que, em geral, se traduz em revelar a informação à organização, com a justificativa de que não apenas seria melhor para a organização, mas também para a pessoa envolvida.

Portanto, quando possível e contrariamente à literatura que aponta comportamentos de espectador, os entrevistados optaram por tomar alguma decisão, como mostrado nos casos extremos relatados na Tabela 5, ainda que isso acarretasse algum tipo de prejuízo próprio. Vale ressaltar que houve outros relatos em que a tomada de decisão de enfrentar o problema não acarretou em prejuízo para o entrevistado ou sua carreira. Entretanto, os relatos mostram que há, de fato, um grande potencial para atitudes de *bystander* (Latané & Darley, 1969), na medida em que a ação pode implicar conflitos com superiores ou terceiros, além de prejuízos pessoais e de carreira, conforme lembra Fisher (2000).

Ao longo dos relatos, foi possível levantar fatores que possibilitam ou previnem a emergência de situações que trazem dilemas éticos ou que facilitam/dificultam a adoção de cursos de ação para lidar com esses dilemas, que são: a complexidade do problema/dilema em questão, as pessoas envolvidas, a cultura e as práticas organizacionais, e os valores e as crenças dos profissionais de RH.

A complexidade do dilema, segundo Schwartz (2016, p. 763), envolve “padrões morais que competem ou demandas de muitos *stakeholders*” e diz respeito aos aspectos da questão, que são de difícil compreensão ou verificação, ou mesmo de solução. Podem ser casos que envolvem muitos *stakeholders*, em que cada parte detém uma posição diferente; ou casos em que a situação-problema ocorre de maneira privada entre dois atores, como o assédio ou o preconceito, o que dificulta a comprovação das informações recebidas. Observa-se a dificuldade em avaliar a complexidade e a gravidade dos eventos, quando o entrevistado se refere a um **assédio light**, por exemplo, o que traz dúvidas sobre a necessidade de alguma ação ou punição (na visão do entrevistado) e reforça a proposição da perspectiva ética de que os eventos precisam ser contextualizados, assim como as implicações para os envolvidos (Greenwood, 2013). Nesse caso específico, será que a pessoa assediada também considera que foi um **assédio light** e que poderia ser relevado? Que implicações as ações tomadas nesse caso trariam para as pessoas envolvidas e para a gestão da organização?

Quanto às pessoas envolvidas, observou-se que a importância e/ou a proximidade dos envolvidos com o profissional de RH pode inibir a ação punitiva; também, o maior número de pessoas afetadas pela situação tende a favorecer a ação, como o caso de demissões coletivas, por exemplo. Esses fatores

remetem ao conceito de intensidade moral conforme proposto por Heyler *et al.* (2016), que inclui a estimativa da gravidade da situação pelo profissional – a magnitude das consequências – e a proximidade com as pessoas que serão afetadas pela decisão.

Também vale comentar que os entrevistados reconhecem que os instrumentos institucionais para tratar as questões éticas têm um papel ambíguo pois, se, por um lado, ajudam a tomada de decisão pois orientam a ação, por outro, acabam por colocar pressão para a tomada de ações e decisões, muitas vezes não desejadas, como é o caso, por exemplo, das denúncias anônimas, que **têm** que ter seguimento ou devem ser aplicadas as punições previstas pelo código de conduta que precisariam ser cumpridas. Portanto, observa-se que a existência de códigos de conduta pode ser útil para uma orientação geral ou para procedimentos de rotina, mas não garantem o comportamento ético (Statler & Oliver, 2016) e também não trazem soluções para todos os casos. Conforme colocam Winstanley e Woodall (2000), os instrumentos têm a potencialidade de sensibilizar para o debate das questões éticas, o que parece acontecer com alguns dos entrevistados que questionam, inclusive, a adequação da utilização dos instrumentos. A cultura organizacional norte-americana também foi lembrada como facilitadora, na medida em que os códigos de conduta são seguidos e regras claras são aplicadas.

Por fim, os valores pessoais dos profissionais entrevistados também desempenham papel importante na decisão a ser tomada. Esses valores parecem ter maior peso quanto maior for a complexidade da situação e quanto menor for o apoio institucional, em termos de normas e instrumentos formais, por exemplo, ou de práticas e comportamentos já validados (Wooten, 2001). Ademais, muitos dos entrevistados sentem que são os **guardiões da ética** em suas organizações, conforme apontam Winstanley e Woodall (2000), tendo como papel não apenas monitorar e garantir que os comportamentos sejam éticos – dentro de uma concepção pré-definida de ética, que seria derivada do código de ética e/ou de seus próprios valores – mas também têm que agir de acordo com esse código, pois sentem que são um **exemplo** para os demais. Portanto, consistente com essa crença, os profissionais se consideram também legitimados para tomar decisões que envolvem as questões éticas.

A análise dos dados mostra uma intrincada dinâmica de enfrentamento dos dilemas éticos que podem levar aos diferentes tipos de ação por parte dos profissionais de RH. Corroborando os modelos propostos para a tomada de decisão ética, o curso de ação a ser tomado será influenciado pelo tipo de dilema enfrentado e também por fatores contextuais – organizacionais e situacionais – e fatores pessoais (Heyler *et al.*, 2016; Jones, 1991; Schwartz, 2016). A Figura 1 sintetiza e ilustra essa dinâmica:

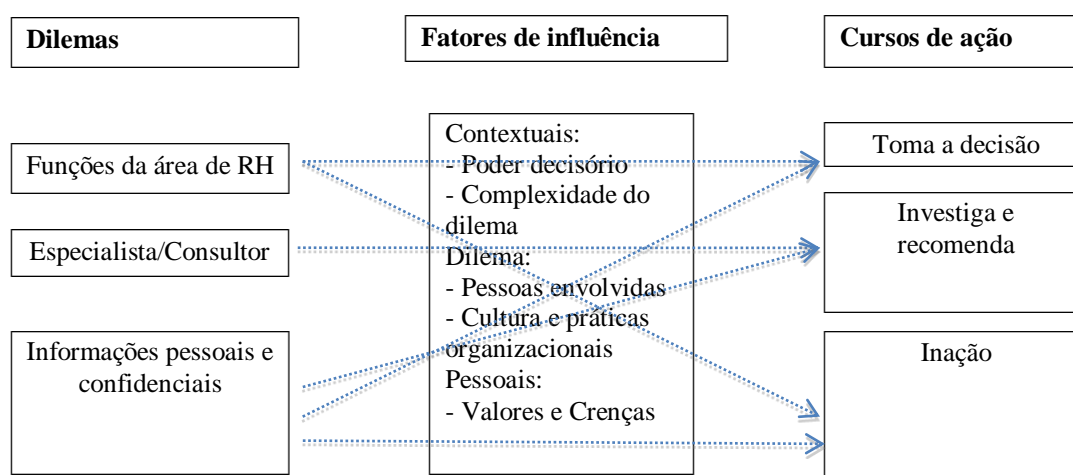


Figura 1. Dilemas Enfrentados pelos Profissionais de RH, Fatores de Influência e Possíveis Cursos de Ação

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados parecem sugerir que, dependendo do tipo de dilema, alguns fatores teriam maior saliência na reflexão sobre o curso de ação a ser tomado. Em se tratando dos dilemas decorrentes do exercício das funções da área, em que os profissionais têm maior poder decisório, mas também sofrem

o impacto das decisões de maneira mais profunda, a complexidade do dilema pode ser um fator decisivo entre a decisão pela ação ou pela inação, pois serão necessários muito esforço e coragem para enfrentar os problemas que decorrem das disfunções estruturais da organização (Jurkiewicz & Giancalone, 2016). Quando o dilema diz respeito a outras áreas e o profissional é envolvido como especialista ou consultor, e em que seu poder decisório é restrito e apenas investiga e recomenda um curso de ação, parece que ganham saliência a intensidade moral do dilema – complexidade e pessoas envolvidas – bem como os valores pessoais do profissional, que interpreta os mecanismos formais disponíveis e/ou a cultura organizacional – o que tem sido feito – e emite um julgamento, que poderá ou não ser acatado. Por fim, quando o dilema diz respeito às informações confidenciais a que tem acesso no exercício de seus diversos papéis, ganha importância o balanceamento dos interesses entre as partes envolvidas – organização e indivíduo – o que coloca em evidência os valores pessoais do profissional no julgamento do conflito. É importante lembrar, em especial, a importância da crença de ser o guardião da ética ou o exemplo a ser seguido em todos os casos, de maneira a que, quanto mais forte for esse sentimento, maior a probabilidade do profissional agir em função do que acredita ser a ação mais ética.

Considerações Finais

A pesquisa conduzida teve por objetivo identificar os dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH em relação à gestão de pessoas e os fatores que influenciam a ação a ser tomada para a resolução dos dilemas. Observou-se que os profissionais de RH percebem, em geral, o seu papel e as questões éticas a partir da perspectiva do *mainstream*, em que as pessoas e a ética devem servir primeiramente ao negócio. E, em função dos papéis que desempenha, o profissional se vê diante de diferentes tipos de dilemas éticos, que demandam diferentes graus de engajamento no processo de reflexão e busca de possíveis cursos de ação. Nesse processo, fatores como a complexidade e a intensidade do dilema, o poder decisório do profissional de RH, as práticas e a cultura organizacional, bem como os valores pessoais do profissional exercem variados graus de influência para a escolha do curso de ação.

Os resultados da pesquisa mostram que os profissionais de RH se encontram em uma posição bastante particular em que, em decorrência dos múltiplos papéis que têm que desempenhar, estão expostos a dilemas que dizem respeito não apenas a si mesmos, mas também a outras áreas e pessoas na organização. Sendo assim, e levando-se em conta que acreditam, em geral, que o seu papel principal é o de *business partner*, que inclui zelar pelos comportamentos éticos na organização, há uma grande tendência a agir em prol dos interesses desta. Entretanto, dado que suas atividades têm grande relevância para a entrada e a continuidade das pessoas nas organizações, os graus de complexidade e intensidade moral das situações têm o potencial de serem elevados, o que pode **desorganizar** suas crenças e valores estabelecidos e levar à reflexão e a outros cursos de ação.

Como limitações da pesquisa, ressalta-se o caráter qualitativo que, se por um lado, fornece *insights* importantes sobre o tema, ainda pouco explorado no contexto nacional, por outro, não permite generalizações, que poderão ser mais adequadamente conseguidas em pesquisas quantitativas. Ademais, por ter sido restrita à grande São Paulo, os resultados podem não ser representativos de todo o contexto nacional.

Como sugestões de pesquisas futuras, portanto, defende-se a realização de pesquisas em outras regiões do país, bem como estudos de natureza quantitativa, com a utilização de questionários já validados internacionalmente (*e.g.*, Parkes & Davis, 2013), a fim de se avançar na literatura brasileira sobre o tema. Pesquisas que comparam os dados encontrados para o contexto brasileiro com outros países também poderão esclarecer, por exemplo, as diferenças institucionais que interferem na percepção da ética em RH e na postura do gestor.

Nota

¹ Seguindo a literatura e os artigos internacionais aqui citados, será adotada a denominação de **área e profissionais de RH** como referência ao trabalho da área específica (e seus profissionais) responsável pelas políticas, práticas e processos de contratação, remuneração, desenvolvimento, demissão, etc. A gestão de pessoas, quando mencionada, se refere à gestão das pessoas realizada por todos os gestores em uma organização.

Referências

- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Review*, 10(4), 28-38. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1996.3145317>
- Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P., & Tuan, A. (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 171-182. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0541-y>
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Gama, N., McKenna, S., & Pettica-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis – an alternative approach to ethical HRM through the discourse and lived experiences of HR professionals. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 97-108. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1479-z>
- Ekuma, K., & Akobo, L. (2015). Human resource management ethics and professionals' dilemmas: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 5(3), 47-57. <http://dx.doi.org/10.5923/j.hrmr.20150503.01>
- Fisher, C. M. (2000). The ethics of inactivity: Human resource managers and quietism. *Business & Professional Ethics Journal*, 19(3/4), 55-72. <http://dx.doi.org/10.2307/27801229>
- Foote, D., & Robinson, I. (1999). The role of the human resources manager: Strategist or conscience of the organization? *Business Ethics a European Review*, 8(2), 88-98. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8608.00133>
- Greenwood, M. (2013). Ethical analysis of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Greenwood, M., & Freeman, R. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30(3), 269-292. <http://dx.doi.org/10.5840/bpej2011303/413>
- Guest, D., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibility. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 109-119. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1438-8>

- Heyler, S. G., Armenakis, A. A., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A qualitative study investigating the ethical decision making process: A proposed model. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 788-801. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.003>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4278958>
- Jurkiewicz, C., & Giacalone, R. (2016). Organizational determinants of ethical dysfunctionality. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2344-z>
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Latané, B., & Darley, J. (1969). Bystander “apathy”. *American Scientist*, 57(2), 244-268.
- Lehnert, K., Park, Y., & Singh, N. (2015). Research note and review of the empirical ethical decision-making literature: Boundary conditions and expansions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 195-219. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2147-2>
- Linehan, C., & O’Brien, E. (2016). From tell-tale signs to irreconcilable struggles: The value of emotion in exploring the ethical dilemmas of human resource professionals. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3040-y>
- Lowry, D. (2006). HR managers as ethical decision-makers: Mapping the terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 171-183. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411106066394>
- Parkes, C., & Davis, A. J. (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. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.781437>
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Santos, M., Mendonça, J., & Demo, G. (2015 setembro). Ética organizacional: itinerários da produção científica e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755-776. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2013). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Statler, M., & Oliver, D. (2016). The moral of the story: Re-framing ethical codes of conduct as narrative processes. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 89-100. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2505-0>
- Steers, I. (2008). HR fables: Schizophrenia, selling your soul in dystopya, fuck the employees and sleepless nights. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 391-404. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00542.x>

- Thiry-Cherques, H. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: Estimativa empírica de dimensionamento. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 2(2), 20-27.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resources management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 518-545. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.9309035149>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306294258>
- White, L., & Wooten, K. (1983). Ethical dilemmas in various stages of organizational development. *Academy of Management Review*, 8(4), 690-697. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1983.4284684>
- Wilcox, T. (2002). Ethics, sustainability and strategy: A question of balance in human resource management education. *Business & Professional Ethics Journal*, 21(2), 61-78. <http://dx.doi.org/10.5840/bpej200221212>
- Wilcox, T. (2012). Human resource management in a compartmentalized world: A whither moral agency? *Journal of Business Ethics*, 111(1), 85-96. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1440-1>
- Wiley, C. (2000). Ethical standards for human resource management professionals: A comparative analysis of five major codes. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 93-114. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006230214847>
- Wines, W. (2008). Seven pillars of business ethics: Toward a comprehensive framework. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 483-499. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9411-7>
- Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimensions of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 5-20. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00017.x>
- Wooten, K. (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. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00045-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00045-0)

Dados dos Autores

Beatriz Maria Braga

Rua Itapeva, 474, 11º andar, 01313-902, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: beatrizmariabraga@gmail.com

Edson Keyso de Miranda Kubo

Rua Santo Antonio, 50, 09521-160, São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: edson.kubo@prof.uscs.edu.br, edsonkubo@gmail.br

Eduardo Oliva

Rua Santo Antonio, 50, 09521-160, São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: eduardo.oliva@uscs.edu.br