



**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**O Comportamento Ético e a Aceitabilidade de Práticas Antiéticas de GRH: o papel moderador das Infraestruturas Éticas e da sua Saliência no contexto organizacional**

Ana Rita de Jesus Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Investigador CIS-IUL

ISCTE – IUL

Coorientadora:

Professora Doutora Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,  
Business Research Unit - BRU-IUL

Outubro, 2018

## Resumo

Na sociedade atual observa-se uma crise ética nas organizações, fazer frente a esta crise implica dotar as organizações de mecanismos que permitam orientar e promover o comportamento ético dos seus membros. Os acontecimentos recentes no mundo empresarial demonstram, de forma clara, que o comportamento ético tem um impacto determinante nos resultados organizacionais, nomeadamente na sustentabilidade, imagem pública, cultura e clima das empresas. Neste contexto, os gestores de recursos humanos podem ser atores na promoção da ética ou da falta dela. O presente estudo tem como objetivo analisar em que medida a propensão dos gestores de recursos humanos para adotar comportamentos não éticos em termos gerais reflete-se na adoção de práticas antiéticas na gestão das pessoas na organização. Adicionalmente, procurou-se avaliar o impacto das infraestruturas éticas nesta relação. Especificamente, analisámos em que medida a existência de mecanismos de controlo ético e a saliência destes para os gestores de recursos humanos aumentava ou diminuía a tendência para considerar aceitáveis ou não aceitáveis algumas práticas de gestão antiéticas. Os resultados obtidos no estudo sugerem que a propensão para adotar alguns comportamentos não éticos em termos gerais reflete-se numa maior tendência para avaliar como aceitáveis algumas práticas antiéticas na gestão de pessoas. No entanto, existência de mecanismos de controlo ético e a perceção da sua eficácia parece desempenhar um papel importante na promoção da ética organizacional. Especificamente, os gestores de recursos humanos tendem a considerar como menos aceitáveis as práticas de gestão antiéticas caso percecionem que o seu comportamento poderá vir a ter consequências por via da ativação dos mecanismos da infraestrutura ética. Os resultados são discutidos à luz do potencial impacto no contexto da mudança e adaptação das empresas tendo em vista a promoção da ética organizacional.

**Palavras-chave** – comportamento ético; prática gestão de recursos humanos; ética; infraestruturas éticas;

## **Abstract**

In today's society, there is an ethical crisis in organizations confronting this crisis implies providing organizations with mechanisms to guide and promote the ethical behavior of their members. Recent events in the business world clearly demonstrate that ethical behavior has a decisive impact on organizational results particularly on the sustainability, public image, culture and climate of companies. In this context, human resource managers can be actors in promoting ethics or lack thereof. The present study aims to analyze the extent which the propensity of human resource managers to adopt unethical behavior in general terms is reflected in the adoption of unethical practices in the management of people in the organization. Additionally, we sought to assess the impact of ethical infrastructures on this relationship. Specifically, we analyzed the extent to which the existence of ethical control mechanisms and their salience to human resource managers increased or decreased the tendency to consider some unethical management practices acceptable or unacceptable. The results obtained in the study suggest that the propensity to adopt some unethical behaviors in general terms reflects in a greater tendency to evaluate as acceptable some unethical practices in the management of people. However, the existence of mechanisms of ethical control and the perception of its effectiveness seems to play an important role in the promotion of organizational ethics. Specifically, human resource managers tend to view unethical management practices as less acceptable if they perceive that their behavior may have consequences through the activation of ethical infrastructure mechanisms. The results are discussed in light of the potential impact in the context of the change and adaptation of companies with a view to promoting organizational ethics.

**Keywords:** ethical behavior; practical human resources management; ethic; ethical infrastructures;

## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>I – Enquadramento teórico.....</b>	<b>3</b>
1.1 – Comportamento ético .....	4
1.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos não éticas.....	8
1.3 – Infraestruturas éticas e a sua saliência.....	11
1.3.1 – Sistemas Formais.....	12
1.3.2– Sistemas Informais .....	13
<b>II – Método.....</b>	<b>16</b>
2.1 – Procedimento.....	16
2.2 – Participantes .....	16
2.3 – Instrumento.....	17
<b>III – Resultados.....</b>	<b>18</b>
<b>IV – Discussão e conclusão .....</b>	<b>21</b>
<b>V – Referências .....</b>	<b>24</b>

## **Índice de quadros**

**Quadro 1** – Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

**Quadro 2** – Análises da interação das moderadoras com o comportamento ético

## Índice de figuras

**Figura 1** – Modelo de Investigação

## **Glossário**

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**DRH** – Departamento de Gestão de Recursos Humanos





## Introdução

Uma organização está sempre em constante mudança, podendo esta estar sujeita a um impulso criado pela crise, pelos mercados emergentes que crescem a um ritmo alucinante de dia para dia exigindo uma enorme plasticidade organizacional. Neste sentido, Huselid (1995) mostrou a importância das pessoas como alavanca para uma organização atingir a competitividade, defendendo o uso de práticas de gestão de recursos humanos para atingir essa competitividade. Essas práticas tendem a ajustar-se com o compromisso dos colaboradores à estratégia organizacional, sendo um ponto fulcral da harmonia dentro de uma organização.

A crescente necessidade organizacional de alinhar a visão da estratégia de um departamento de recursos humanos com a estratégica organizacional, isto é, de ter uma visão unitarista que consiste na ideia de que uma organização e todos os seus membros terem um objetivo em comum, beneficiando dos sucessos e cumprindo as obrigações éticas, levou a que os gestores de recursos humanos tenham cada vez mais um conhecimento maior acerca de práticas éticas (Van Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011).

O tema de investigação desta dissertação surge da necessidade em entender a importância das infraestruturas éticas e da saliência das mesmas nos comportamentos eticamente dúbios vivenciados numa organização, ou seja, pretendemos saber a influência que o comportamento ético exerce sobre o modo como são percebidas as práticas de gestão de recursos humanos não éticas, moderada pelas infraestruturas éticas e a saliência das mesmas.

Um comportamento não ético é percebido como uma ação que transgredir as regras e normas aceites numa sociedade (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010). Quando abordado o constructo do comportamento não ético deve-se dar importância e destaque ao papel da psicologia, pois esta é fulcral na compreensão dos comportamentos dos indivíduos, quando os mesmos se comportam de maneira contraditória com as normas socialmente aceites (De Cremer, 2009). Fatores individuais como a identidade moral, o maquiavelismo ou o descomprometimento moral foram apresentados por Kish-Gephart e colegas (2010) como sendo importantes características num indivíduo quando este desenvolve um comportamento não ético.

Neste sentido importa ressaltar o sentido redundante que a variável preditora e a variável critério possam apresentar – comportamento ético e práticas de recursos humanos não éticas respetivamente – e ainda que este trabalho se tenha focado essencialmente numa amostra composta apenas por gestores de recursos humanos de várias organizações.

Assim, observamos de forma lógica que se um gestor se comporta de forma ética na organização onde opera, as suas práticas de gestão de recursos humanos serão éticas, ou se pelo contrário, um gestor apresentar comportamentos eticamente dúbios as suas práticas aplicadas serão também elas dúbias. Desta forma importa também testar as moderadoras infraestruturas éticas e a saliência dessas infraestruturas numa organização. Pois não importa apenas que estas existam se não influenciam positiva ou negativamente os gestores, necessitam de ser salientes, de ter influência no modo como estes se comportam.

No que diz respeito à temática da ética organizacional é essencial destacar que é a organização que tem a função de adaptar o que é visto como ético, de fornecer as infraestruturas éticas aos seus colaboradores (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998). Estas mesmas infraestruturas éticas são um conjunto de sistemas que influenciam as organizações de modo eticamente significativo. Neste sentido, importa destacar segundo Tenbrunsel, Smith-Crowe e Umphress (2003) três elementos importantes para a infraestrutura ética: o sistema formal, o sistema informal e o clima organizacional.

Em 2003 Tenbrunsel e colegas mencionaram o termo infraestrutura ética de modo a conseguirem descrever os elementos formais e informais que ajudam uma organização a se tornar eticamente eficaz. Nestes elementos estão incluídos os sistemas de comunicação e de sanção, bem como os climas éticos organizacionais que suportam toda a infraestrutura.

A existência de uma infraestrutura ética vai para além da intenção de ganhar a confiança pública e de mercado, podendo também influenciar os comportamentos éticos ou eticamente dúbios numa organização (Simões, Duarte, Neves & Silva, 2018).

Em 2002 foi realizado pela Sociedade norte-americana de GRH, um estudo que mostrou que apenas 34% dos gestores de uma organização reconhecem o departamento de recursos humanos como parceiros estratégicos. Os departamentos de GRH na atualidade não existem apenas para medir o retorno sobre investimento (ROI) e o valor do capital humano, como acontecia na década de 1970, assumindo na atualidade a função de desenvolver objetivos e mensurar inúmeros índices, como a eficácia e eficiência, ajudando na flexibilidade e criatividade dos colaboradores, na rotatividade e avaliações de desempenho dos mesmos, reduzindo nos custos, avaliando a satisfação dos clientes e gerindo todo o potencial humano da organização. Todos estes fatores tornam o departamento de RH um bom parceiro de estratégia comercial (Jamrog & Overholt, 2004), tornando-se num departamento vital para todas as organizações.

Outro estudo realizado no Reino Unido com várias organizações explorou a perceção dos gestores de RH acerca do papel que o departamento de RH tem na manutenção de práticas

éticas e os fatores que possam inibir essas práticas, o estudo concluiu que embora haja uma consciência clara por parte do departamento de RH, na necessidade de administrar as práticas éticas, muitas vezes estes enfrentam dificuldades devido a tensões oriundas de outros departamentos dentro da mesma organização (Parkes & Davis, 2013).

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: a primeira parte faz referência ao enquadramento teórico, abordando as variáveis em estudo, a segunda parte engloba o método da investigação – procedimento, participantes e o instrumento utilizado na recolha dos dados, a terceira parte apresenta os resultados e a quarta e última parte remete para a discussão e conclusões abordando as contribuições deste estudo, as suas limitações e propostas de investigações futuras.

## **I – Enquadramento teórico**

A ética faz parte de todas as políticas, procedimentos e práticas organizacionais (Sloan & Gavin, 2010). Numa organização a ética engloba os padrões morais aceites (Vallance, 1995) que ajudam os colaboradores a distinguir os comportamentos certos dos comportamentos errados, através das suas políticas, padrões e normas (Josepf, 2003). A preocupação ética não se tornou um ponto central desde a criação do departamento de recursos humanos, nesse momento os recursos humanos focavam-se essencialmente no bem-estar dos colaboradores, numa abordagem vista como paternalista. Esta abordagem pode ser apelidada de utilitarismo, uma visão dos empregadores em que pretendem maximizar o potencial dos seus colaboradores (Winstanley & Wooddall, 2000).

As questões éticas eram vistas como um problema estrutural, tornar uma organização ética passava por um processo normativo. Com o passar dos tempos, os RH foram modificando a sua forma de atuar, passando para um sentido menos paternalista. Com o aumento de colaboradores nas organizações, essa diminuição paternalista permitiu tornar as organizações mais focadas na melhoria e na eficiência dos seus processos (Tyson, 1987). Muitas vezes a falta de ética nas organizações era justificada com a ideia de regulação de mercados, que iria disciplinar as organizações por si só (Ciulla, 1991). Reerguer a confiança nas organizações surgiu como uma necessidade e um imperativo (Cortina, 1996).

Dois importantes conceitos para a temática da ética são a moralidade e a lei. A moralidade remete para os valores, normas e crenças individuais, que ajudam o individuo a distinguir o certo do errado, por sua vez, a lei diz respeito a padrões mínimos de comportamentos que são aceites pela sociedade (Crane & Matten, 2010). Através destas ações

pode-se controlar certos comportamentos dentro de uma organização, a distinção entre o certo e o errado – o comportamento ético ou eticamente dúbio por parte de gestores de recursos humanos.

### **1.1 – Comportamento ético**

O comportamento ético é um constructo dotado de alguma complexidade, muitas vezes interpretado erroneamente e indistinguível do comportamento moral. O comportamento moral representa um conjunto de princípios, normas e valores que são aceites de forma consciente pela sociedade. Contudo, o consenso sobre os comportamentos moralmente aceites pela sociedade é condição suficiente para que os indivíduos tenham comportamentos vistos como éticos. Alguns comportamentos considerados legais (como por exemplo utilizar o telemóvel da empresa para assuntos pessoais) podem ser vistos como eticamente dúbios por alguns membros da sociedade, isto é, um colaborador pode considerar honesta a sua relação com a organização tendo em consciência que não está a cometer nenhuma ilegalidade, embora este aspeto não seja consciencializado da mesma forma pelos seus pares. Outro exemplo de comportamentos moralmente aceites e tidos como éticos assenta quando um indivíduo tendo o conhecimento de irregularidades na organização onde trabalha, toma a decisão de não as denunciar por receio de por em causa a sua carreira. Nesta ótica os colaboradores tentam justificar as suas ações evocando a legalidade das mesmas (Moore, Tetlock, Tanlu & Bazerman, 2006).

O comportamento ético dependendo quer do contexto, quer de características individuais pode ser adotado seguindo as seguintes orientações: a orientação do comportamento normativo é independente das vontades externas, está assente na capacidade racional da pessoa. As escolhas éticas são sustentadas através da observação de regras que estão e que são de carácter formal; a orientação utilitarista que assenta na relação custo-benefício das consequências do valor ético. O comportamento ético é visto como um comportamento flexível, perspectiva o interesse individual com o interesse coletivo; a orientação ética da virtude que evidência o carácter moral do indivíduo e a aceitação e ligação aos princípios de conduta, ou seja, a integridade moral do indivíduo e a sua aptidão para aplicar os princípios de conduta a determinadas situações em que as mesmas vão determinar o valor ético do comportamento.

Numa outra perspetiva, Jones (2000) sugere com um modelo do comportamento ético nas organizações que inclui comportamentos de acordo com as motivações intrínsecas – fatores individuais, isto é, decisões éticas que resultam de predisposições individuais como é o caso do desenvolvimento moral e comportamentos de acordo com os fatores situacionais – fatores

extrínsecos, ou seja, depende da existência de recompensas e/ou punições, da cultura e do clima da organização e de outros fatores inerentes ao contexto organizacional.

Jones (1991) mostra que por um lado não existe a possibilidade de atribuir unicamente as causas determinantes do comportamento ético aos indivíduos. Por outro lado, esse mesmo comportamento também não está exclusivamente dependente da influência dos fatores contextuais, externos aos indivíduos. O comportamento ético é assim considerado multideterminado, sendo resultado da interação entre as características individuais e os fatores contextuais. Treviño (1986) e Jones (1991) abordam nos seus modelos fatores individuais e contextuais. Contrariamente à perspectiva determinista e normativa vigente, estes modelos trazem o comportamento ético para o campo da análise dos fatores individuais e contextuais. A ação moral individual é influenciada pelo contexto, por fatores contextuais e sociais, o comportamento moral de um indivíduo na sua vida diária não é resultado das suas particularidades individuais mas da sua interação com o meio envolvente (Treviño, 1986). Um outro fator que parece aumentar a probabilidade de comportamentos eticamente dúbios é a criatividade, Gino e Ariely (2012) mostram ainda que quanto mais criatividade um indivíduo possuir, maior a disponibilidade de recursos cognitivos para atenuar a avaliação ética dos comportamentos desonestos, ao mesmo tempo que salvaguardam o autoconceito de uma imagem positiva. Os indivíduos são desonestos na medida necessária de modo a conseguirem obter resultados favoráveis com esse comportamento eticamente dúbio, mas suficientemente honestos para assegurar que a sua imagem não fica comprometida, tendem a assumir uma perspectiva egocêntrica quando se trata de questões éticas, descartando o conteúdo moral das suas ações em prol de percepções de auto favoritismo.

A função dos recursos humanos representava uma ponte entre o colaborador e a organização, procurando garantir que os colaboradores não fossem ou não se sentissem lesados (Winstanley & Woodall, 2000).

As práticas de seleção e recrutamento estão relacionadas com a identificação e contratação de candidatos devidamente qualificados. As regras de trabalho desenvolvidas procuraram estabelecer práticas e procedimentos claros, e respostas consistentes e apropriadas, caso as regras sejam violadas (Sloan & Gavin, 2010). Deste modo, departamento de pessoal assumiu o papel de garantir a conformidade dos gestores para com toda a organização dos direitos legais agora concedidos a pessoas com base na raça, religião, nacionalidade, género, idade, deficiências e outros fatores. Esse papel de administrador ético das práticas de emprego da organização muitas vezes colocava os gestores de gestão de recursos humanos em conflito com outros gestores de outros departamentos, quando observavam as decisões ser questionadas

e por vezes reduzidas por colaboradores que procuravam cumprir os mandatos legislativos e regulamentares impostos (Sloan & Gavin, 2010).

À medida que o departamento de pessoal evoluiu para recursos humanos nos anos 80 (Guest, 1997), o departamento começou a adotar uma estrutura ética que ia além do bem-estar e da conformidade para incluir um conjunto de direitos aos funcionários. Os empregadores começaram a aceitar que os colaboradores tinham o direito ao *feedback* relacionado às ações tomadas, que tinham direito a tratamento justo, independentemente de sua raça, religião ou género, tinham o direito ainda à confidencialidade por parte do empregador com relação às informações adquiridas sobre o colaborador. O comportamento ético começou a tornar-se não apenas algo que as pessoas boas se importavam, mas cada vez mais, o comportamento ético em relação aos colaboradores estava-se a tornar adequado para os negócios (Sloan & Gavin, 2010).

Nos últimos anos tem-se verificado situações graves, de favoritismo no recrutamento ou promoção de colaboradores, nas diferenças salariais e desenvolvimento de carreiras, tendo como base a amizade com gestores, discriminações de género aquando uma promoção de carreira e uso de normas diferentes e inconsistentes entre colaboradores da mesma organização. Nos dias de hoje, as práticas de comportamentos não éticos por parte de gestores de recursos humanos vão para além das situações supracitadas. A razão para esta complexidade advém das profundas mudanças organizacionais nas últimas décadas, por exemplo a crescente diversidade da força de trabalho mudou radicalmente o panorama demográfico das organizações, desafiando os gestores a enfrentar diversos problemas relacionados com a discriminação étnicas, de género ou idade. Outro ponto desta complexidade envolve julgamentos e ações subjetivas por parte dos gestores de recursos humanos, agregado a estes julgamentos surge um forte impacto na relação empregado-empregador. A prioridade atribuída à estratégia na investigação e na prática da estratégia de gestão de recursos humanos deriva de uma visão unitarista da gestão, como já referida anteriormente, esta visão centra-se na ideia de que a organização e os seus colaboradores têm um objetivo em comum e por consequência, todos os funcionários beneficiam dos sucessos alcançados pela organização (Simões *et al.*, 2018).

Com o aparecimento da gestão estratégica de recursos humanos, e tendo em vista o aumento das intervenções da GRH consideradas desmoralizantes para os funcionários, como iniciativas de reestruturação e a intensificação do trabalho, a orientação da pesquisa pareceu conciliar a pressão por resultados por parte das preocupações de gestão e RH justiça e ação ética, mesmo considerando que a propensão da GRH para apoiar ativamente a ética no local de trabalho era contingente com a cultura e estrutura da organização (Foote & Robinson, 1999).

A complexidade dos desafios éticos na gestão de recursos humanos, atualmente, é muito maior e vai muito para além dessas e outras situações identificáveis, que em muitos casos já estão legalmente enquadradas. Os motivos dessa complexidade são dois, primeiramente surge das mudanças profundas nas configurações organizacionais nas últimas décadas, a crescente diversidade da força de trabalho mudou radicalmente a paisagem demográfica das organizações desafiando os gestores a lidar com problemas de discriminação étnica, de género ou de idade. A segunda fonte de complexidade no julgamento e ação ética da gestão de recursos humanos é a premissa da estratégia de gestão de recursos humanos, que veio afetar fortemente a relação empregado-empregador (Simões *et al.*, 2018).

Nos dias correntes, as corporações enfrentam a assustadora tarefa de tentar criar organizações que não são apenas socialmente responsáveis, mas também éticas. O presente desafio surge na necessidade de entender como realizar essa tarefa e definir as obrigações que a função de recursos humanos têm para ajudar as empresas a atingir essa meta (Sloan & Gavin, 2010).

Algumas organizações veem a conformidade com a lei como sendo a única obrigação ética. Outras organizações esforçam-se para abraçar o conceito de uma cultura ética abrangente (Sloan & Gavin, 2010). Nos Estados Unidos, as organizações que estão unicamente a fazer o esforço para obter essa conformidade, adquiriram ajuda nos últimos anos, através da aprovação da *Sarbanes-Oxley Act* (2002) e as diretrizes organizacionais verificadas e aprovadas pela Comissão de Penas em maio de 2004, com esta lei as organizações têm uma estrutura para o cumprimento ético (Sloan & Gavin, 2010). A *Sarbanes-Oxley Acts* (2002) aborda questões de administração corporativa e responsabilidade pela divulgação das mesmas (Raiborn & Schorg 2004). Neste sentido, quando os profissionais de recursos humanos se sentem motivados a agir na base com os modelos de conduta previamente estabelecidos e assumem um papel ético com consistência na organização a que pertencem, irão por esta via desempenhar um papel fundamental no processo de desenvolvimento e implementação da ética. Estes profissionais são o ponto de viragem na medida da garantia em que contrabalançam as pessoas com os objetivos económicos da organização.

Numa organização considerada ética existem programas de formação para novos colaboradores em que os mesmos sofrem um aumento da consciência acerca da ética organizacional, existe a avaliação de desempenho que permite a comunicação ao colaborador do comportamento desejável. Caso o comportamento do colaborador seja ético, este é recompensado, se o comportamento colaborador for eticamente dúbio este será punido (Djurkovic & Maric, 2010).

## 1.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos não éticas

No passado foram identificadas situações graves de práticas de gestão de recursos humanos relativamente à ética, tais práticas como: discriminação no recrutamento, promoção com base no favoritismo, discrepâncias ao nível salarial, discriminação de géneros, sanções disciplinares infundadas e ainda avaliações de desempenho dos colaboradores afetadas por ambientes externos à organização (SHRM, CCH Survey, 1991). Todavia, nos dias de hoje, a complexidade das advertências éticas na gestão de recursos humanos é muito maior e vai mais longe que as práticas eticamente dúbias acima referidas. Esta complexidade advém por dois motivos: o primeiro motivo deve-se ao fato, como anteriormente referido, das profundas mudanças nas estruturas organizacionais, pois um episódio observável foi o crescimento da população organizacional e a sua diversidade, trazendo problemas como a discriminação étnica, de género e de idade. O segundo motivo diz respeito à premissa de estratégia de recursos humanos no sentido imperativo, que veio influenciar, tanto por um lado positivo a relação entre colaborador e empregador (Simões *et al.*, 2018).

A importância atribuída à estratégia ocorre através de uma visão unitarista da gestão – a ideia de que uma organização e os seus membros têm em foco e um objetivo comum, dando oportunidade aos colaboradores de também beneficiarem dos êxitos da sua organização (SHRM, CCH Survey, 1991). Sloan e Garvin (2010) acreditam que as empresas verdadeiramente éticas criam um ambiente no qual fazer o mais acertado – eticamente – não é algo que precisa de apenas ser considerado, é um modo de vida. As organizações éticas são éticas não porque dizem que o são ou porque foram incumbidas de o ser, mas porque é a própria essência de quem são.

Com o passar dos anos a gestão de recursos humanos tem vindo a ser um tema com muito maior interesse para os profissionais desta área, tornaram-se mais influentes através da sua competência e da sua motivação voltada para os resultados organizacionais esperados (Caetano & Vala, 2007). Por sua vez, para Harley e Hardy (2004) a boa gestão organizacional poderia resolver as questões éticas das práticas de gestão de recursos humanos que existem nas organizações, por consequência, o foco tem incidido sobre o lucro e não na questão ética das ações (Boxall & Pucell, 2003).

Fisher (2000) deu a conhecer três formas de inatividade ética dentro do departamento de recursos humanos. Na primeira, o *quietismo*, em que é exigido que os profissionais de



recursos humanos operem de acordo com as diretrizes e práticas eticamente dúbias da organização, pondo em causa as próprias convicções pessoais. A segunda forma apresenta a *neutralidade*, nesta forma existe a inabilidade de oportunidade para interferir no poder ou na política da organização, dando origem a um silêncio moral. A terceira e última forma remete-se para a *aceitação de casos de negócio lucrativos*, mesmo que estes comprometam a ética de cada indivíduo.

No entanto, uma abordagem como a de Lowry (2006) apresenta aos gestores de recursos humanos uma visão mais positiva e ativa na relação com a ética nas organizações. A *reatividade ética* dá oportunidade aos profissionais da área RH de intervirem em situações específicas, dando-lhes a hipótese de lidar com as pressões, tanto internas como externas, de modo a conseguirem influenciar o caminho para uma organização ética.

Como supracitado, a GRH tem um papel a desempenhar quando as organizações enfrentam desafios éticos e como muitos se esforçam para se tornar organizações éticas. O departamento de recursos humanos está em posição de desempenhar um papel importante em ajudar uma organização a desenvolver uma cultura de apoio que, por sua vez, facilitará a integração de práticas éticas no tecido da organização (Sloan & Gavin, 2010).

Uma investigação realizada sobre a ética nos negócios ilustra bem as questões relacionadas com os recursos humanos, que cada vez se mostram mais salientes nas práticas dos gestores contemporâneos (Wooten, 2001). Um estudo de Robertson e Schlegelmich (1993) mostrou mais de 700 organizações com a envolvimento de 26 problemas éticos. Este estudo verificou que as questões encontradas mais problemáticas foram o abuso de substâncias, como álcool e drogas e também questões relacionadas com furtos. Notou-se ainda que as questões mais problemáticas envolviam questões que eram frequentemente abordadas por gestores de recursos humanos.

Outro estudo realizado por Fusilier, Aby, Worley e Elliot (1996) em mais de 900 organizações, pretendia compreender a gravidade de mais de 20 questões éticas, revelou que dos 10 problemas mais sérios, 6 desses problemas, como a segurança no local de trabalho, o roubo, a segurança de proteção e privacidade de dados dos funcionários estavam relacionados com a gestão de recursos humanos.

Nestes estudos é visível a importância da gestão de recursos humanos na assunção da tarefa de tornar uma organização ética através das suas práticas, mas nem sempre se torna fácil este controlo organizacional devido às multifunções que hoje um gestor tem de desempenhar, como mostra Welch (1993), a ética organizacional e a ética na gestão de recursos humanos são indistinguíveis, um argumento alternativo a este são as necessidades dos profissionais de RH,

estes desenvolvem e mantêm múltiplas competências e têm funções altamente especializadas, ou seja, nem todos os profissionais de RH deveriam realizar as mesmas tarefas, por exemplo, formação e recrutamento e seleção e até mesmo atividades relacionadas à administração ou contabilidade, por isso torna-se difícil existir um padrão de ética uniforme. Para além das diversas funções desempenhadas por um gestor de recursos humanos, importa denotar que este assume também uma identidade própria – identidade moral, que o ajuda na tomada de decisões e por vezes pode ser dotado de algum maquiavelismo. Como refere Aquino e Reed (2002) a identidade moral é a forma como um indivíduo se vê no seu sentido ético, é um autoconceito acerca dos seus traços morais e comportamentais.

A identidade moral tem sido descrita como um mecanismo autorregulatório que motiva a ação moral. A definição baseia-se na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) e sugere na ideia de que a identidade moral é um possível componente do auto esquema social de um indivíduo e, tal como outras identidades, está associado a crenças, atitudes e comportamentos determinados, particularmente quando é bastante importante para o indivíduo (Aquino & Reed, 2002). Tal constructo é importante, uma vez que qualquer uma das identidades sociais de um indivíduo pode tornar-se a base da perceção, conduta e comportamento do mesmo (Turner & Oakes, 1986), sendo que algumas pessoas podem considerar a moralidade central para a sua identidade pessoal, enquanto outras podem considerar periférico (Damon, 1984). A identidade moral motiva a ação moral porque os indivíduos podem ver certos traços morais como sendo importantes para o seu autoconceito ou identidade (Treviño *et al.*, 2014). Os indivíduos esforçam-se para manter as identidades que acreditam ser significantes e agem em congruência com essa identidade, sendo no caso da identidade moral a implicação da moralidade nas suas ações (Matherne & Litchfield, 2012).

Movendo esta ideia para uma ótica organizacional, quando a identidade moral de um indivíduo é central, este age em consonância com o seu *self*, mesmo que vá contra a cultura da sua organização, quando a identidade moral é periférica, o indivíduo vai agir de acordo com as vivências da sua organização, deixando que essas vivências se sobreponham ao que realmente o indivíduo acredite ser o comportamento mais acertado.

A investigação, com o passar do tempo, tem mostrado que a identidade moral é um constructo com fortes implicações para os comportamentos não éticos (Bennett, Aquino, Reed, & Thau, 2005). Shao, Aquino e Freeman (2008) na sua revisão de estudos neste tema, reportaram que este constructo detinha relações positivas significativas com comportamentos sociais como o voluntariado e doações para a caridade e também relações negativas

significativas com comportamentos não éticos. Estes observaram ainda que a identidade moral interage com variáveis contextuais, sendo que os indivíduos com identidades morais mais fortes são mais sensíveis a variáveis contextuais, como comportamentos de liderança e cultura organizacional. Por outro lado, a identidade moral combinada com diferenças individuais, como o julgamento moral, influencia também o comportamento ético das pessoas (Treviño *et al.*, 2014).

Por sua vez o conceito de maquiavelismo foi definido por Dahling, Whitcker e Levy (2009) como uma tendência para desconfiar e para manipular os outros, propensão para o controlo interpessoal e aumento do estatuto pessoal. Este conceito tem sido implicado como um preditor do comportamento eticamente dúbio (Christie & Geis, 1970).

Os indivíduos que possuem esta característica mostram-se mais propensos a condutas eticamente dúbias, tais como a mentira ou a aceitação de subornos (Silva, 2014).

Propõe-se então a seguinte hipótese de estudo:

**H1** – O comportamento não ético está positivamente associado à aceitabilidade de práticas de gestão de recursos humanos não éticas

### **1.3 – Infraestruturas éticas e a sua saliência**

Projetar uma organização ética requer compreensão de como os sistemas funcionam. Assim sendo, surge a necessidade de uma identificação informada e teórica dos elementos organizacionais que são contribuintes da eficácia ética em qualquer organização (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003).

Contextualizando o que tem ocorrido no mundo organizacional e no que diz respeito a atividades eticamente dúbias, nos últimos anos o contexto organizacional foi inundado com relatórios que continham irregularidades corporativas. Neste sentido, realizou-se um estudo nos Estados Unidos com uma amostra de 1500 colaboradores em que 31% dos colaboradores relataram a existência de irregularidades (Joseph, 2000). Esses relatórios prejudicaram a confiança nos negócios e nos líderes (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

De forma a recuperar a imagem perdida, com os resultados dos relatórios, foi sugerido que as organizações se tornassem decisoras éticas de confiança. Para que tal acontecesse desenvolveram-se estruturas éticas de comunicação e de reforço aos princípios éticos (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

Códigos de conduta ética, declarações de missão com base em valores e formação em ética são algumas das estratégias empreendidas pelas organizações em resposta à crescente pressão para se tornarem mais éticas na sua forma de atuação. Os resultados das respostas empreendidas têm sido dicotômicos. Especificamente, se por um lado os códigos formais de ética têm produzido resultados positivos, promovendo uma redução no comportamento eticamente dúbio (McCabe, Treviño, & Butterfield, 1996), por outro, alguma pesquisa sugere que não provocaram diferenças no comportamento (Badarocco & Webb, 1995).

Tenbrunsel e Messick (1999) defenderam que os mecanismos que promovem o aumento de comportamentos éticos, na verdade inveteram-se e aumentaram os comportamentos eticamente dúbios. As organizações e a sociedade deparam-se com um dilema, em que a eficácia dos sistemas é questionada, ainda que o inculcar de valores éticos nas organizações continue a ser uma constante necessidade.

As infraestruturas éticas consistem em sistemas formais e informais, sendo que cada sistema tem incluído componentes da comunicação, de vigilância e de sanção e ainda o clima, este último suporta os dois sistemas. É importante ter em consideração todos os elementos e a inter-relação entre eles, de modo a compreender a influência no comportamento ético nas organizações (Tenbrunsel *et al.*, 2003). Os sistemas formais e informais, podem ser caracterizados por duas dimensões: os mecanismos que transmitem os valores e a formalidade dos mesmos. Neste sentido foram nomeados 3 mecanismos: os sistemas de comunicação que transmitem os valores e os princípios éticos, os sistemas de vigilância que monitorizam a adesão a esses princípios e por último o sistema de sanção, este sistema remete para a recompensa ou punição pelos comportamentos éticos e não éticos, respetivamente (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

Um sistema formal é um sistema documentado que segue um determinado padrão visível a qualquer indivíduo quer esteja dentro ou fora da organização. Por sua vez, um sistema informal é definido como a ponta da infraestrutura ética, são sinais indiretos associados à conduta ética apropriada. Esses sinais são perceptíveis e apreendidos pelos colaboradores, ao contrário do sistema formal, não podem ser observados através de documentação, mas sim sentidos pelos membros da organização através das relações entre eles (Lawer & Rhode, 1976).

### **1.3.1 – Sistemas Formais**

Importa agora caracterizar cada um dos sistemas – formal e informal – de acordo com os três mecanismos anteriormente mencionados, de acordo com (Tenbrunsel *et al.*, 2003): o sistema de comunicação formal é o sistema que permite a comunicação oficial dos valores e

princípios éticos, estão incluídos os códigos de conduta ética, padrões de desempenho, programas de formação, entre outros; o sistema de vigilância formal envolve as políticas, procedimentos e rotinas destinadas a monitorizar e detetar os comportamentos éticos ou não éticos, através de avaliações de desempenho e de procedimentos para relatar ações éticas e não éticas, incluído as denúncias por parte de colegas o sistema formal de sanção é um sistema oficial existente na organização relacionado diretamente com o comportamento ético ou eticamente dúbio do colaborador e as respetivas recompensas e punições formais.

Embora estes três mecanismos se encontrem relacionados entre si, influenciam independentemente o comportamento (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

### **1.3.2– Sistemas Informais**

Como referido anteriormente e de acordo com Tenbrunsel e colegas (2003), os sistemas informais não são observáveis, são sentidos pelos colaboradores, estes são: o sistema e comunicação informal é visto como um reforço informal visível através de mensagens e conversas não oficiais, que mesmo não sendo oficiais, transmitem as normas éticas; sistema de vigilância informal monitoriza informalmente os comportamentos dos colaboradores, através das relações interpessoais; e o sistema informal de sanções é o sistema que não embora não seguindo um canal formal, associa o comportamento a recompensas e/ou punições, percebido sob a forma de pressão dos grupos para agir de acordo com certos comportamentos (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

Uma abordagem diferente destes dois sistemas é a visão de Treviño (1990), que distingue o sistema formal por ser um sistema que engloba a liderança, a estrutura, as políticas, o sistema de recompensas, os programas de formação e as tomadas de decisão, enquanto que o sistema informal reúne as normas, os rituais e a linguagem, os mitos e as histórias.

Os gestores devem ser consistentes no que dizem e por consequência nas suas ações, Cohen (1993) referencia este aspeto como sendo fulcral na influência da tomada de decisão ética dentro das organizações. A fraca união entre os objetivos organizacionais e os meios para atingir esses objetivos são referidos nos vários aspetos da cultura organizacional e são vistos como necessários para promover a conduta ética.

Consequentemente importa referir aspetos contextuais, exemplo da cultura organizacional. A socialização entre colaboradores nas organizações é resultado de todo um processo de interações intencionais ou aleatórias com o propósito de transmitir formal e informalmente as regras, princípios e valores que vão regular o comportamento desses

colaboradores, através deste processo existe uma adaptação pessoal a uma conjuntura normativa constituída por estruturas, sistemas e práticas que vão culminar na partilha desses valores, regras e práticas por parte dos membros da organização (Schein, 1996).

Estas questões de cultura organizacional são orientadas pela dimensão ética, apelidada de cultura ética por Treviño (1998). A cultura ética apresenta uma influência direta no comportamento ético de cada indivíduo, os comportamentos são dirigidos em função do que é observado e posteriormente apreendido pelos membros da organização.

Por sua vez, o clima ético que é definido por Victor e Cullen (1987) como: "percepções e valores compartilhados, crenças, prescrições, explícitas e implícitas que podem ser traduzidas no comportamento quotidiano dentro da organização e em veículos simbólicos", ou seja, está dirigido para a percepção partilhada de procedimentos e práticas formais e informais da organização.

Segundo Brown & Treviño (2006) quando o clima de uma organização é percecionado como ético, essa percepção influencia a tomada de decisão e comportamento dos colaboradores assim como as suas atitudes perante o seu trabalho e relação para com a organização. Da mesma forma que os gestores vão de encontro às necessidades de segurança dos seus colaboradores, a mesma carência pode ser satisfeita num clima de trabalho ético influenciado por uma liderança ética dos gestores (Martin & Cullen, 2006).

A relação entre clima ético organizacional e comportamento foi confirmado em vários estudos. O clima organizacional pode influenciar o comportamento ético pois serve como um sinal para os colaboradores compreenderem quais os comportamentos esperados (Schneider, 1990), ou seja, as percepções do clima ético organizacional induzem aos colaboradores quais os comportamentos eticamente aceitáveis (Treviño *et al.*, 1998). Para Aquino e Becker (2005), a existência de um clima ético visto como positivo, parece aumentar a capacidade do colaborador chegar aos seus atributos morais e promover o comportamento ético. Numa outra ótica, a existência de incentivos financeiros fomenta o comportamento eticamente dúbio, mesmo para as pessoas que determinam a identidade moral como central no seu autoconceito.

A existência de infraestruturas éticas numa organização nem sempre garante a eticidade das mesmas. A monitorização dos comportamentos dos colaboradores, éticos ou eticamente dúbios, parece resultar em efeitos mistos, se por um lado concede às questões éticas o aumento da qualidade moral das decisões, por outro lado, o conjunto de variáveis que contribuem para a dinâmica organizacional ajudam a condicionar o comportamento dos colaboradores.

Com base nesta máxima está representada a noção de congruência entre os vários elementos da infraestrutura ética. De modo a que os códigos de conduta ética e a formação ética

tenham impacto, estes devem ser consistentes com os elementos éticos mais sistêmicos, como os reforços informais e o clima organizacional. Se essa coerência não estiver notória, chegará aos colaboradores uma mensagem mista, reduzindo substancialmente o impacto que esses sistemas formais podem ter (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

Tenbrunsel *et al.* (2003) argumentaram que uma infraestrutura ética pode ser considerada de três formas: inexistente, fraca e forte. Infraestrutura fraca quando não tem em consideração nem promove a opinião individual dos colaboradores, que pode originar um comportamento mais eticamente dúbio do que quando a infraestrutura ética é inexistente ou forte, pois os colaboradores não encontram uma orientação ética na organização. No entanto, uma organização caracterizada por uma forte infraestrutura ética está claramente a transmitir a importância dos seus princípios éticos, é vista como um envio de um sinal aos colaboradores de como se devem comportar e de como esse comportamento é importante e correto. Em ambos os casos, o indivíduo procura na organização uma orientação para o seu comportamento ético. Embora o comportamento seja substancialmente diferente para organização que possua uma infraestrutura ética forte do que uma infraestrutura ética inexistente, o resultado final é o mesmo, pois o comportamento ético revela-se maior quando um sistema de vigilância e sanção é inexistente ou forte do que quando esse sistema é fraco, isto é, não existe um fio condutor para o modo de como os colaboradores se devem comportar eticamente nem promove a opinião de cada um sobre a ética.

É neste sentido que surge o termo infraestruturas éticas, uma das variáveis moderadoras deste estudo.

Propôs-se as seguintes hipóteses de estudo:

**H2** – As infraestruturas éticas moderam a relação entre o comportamento não ético e a aceitabilidade de práticas de práticas de gestão de recursos humanos não éticas.

Espera-se que a relação entre o comportamento não ético e aceitabilidade de práticas de GRH não éticas seja mais fraca na presença das infraestruturas éticas.

**H3** – A saliência das infraestruturas éticas modera a relação entre o comportamento não ético e a aceitabilidade de práticas de práticas de gestão de recursos humanos não éticas.

Espera-se que a relação entre o comportamento não ético e aceitabilidade de práticas de GRH não éticas seja mais fraca na presença de infraestruturas éticas salientes.

## Modelo de Investigação

Considerando as hipóteses referidas, foi proposto e testado o modelo de investigação - Figura 1.

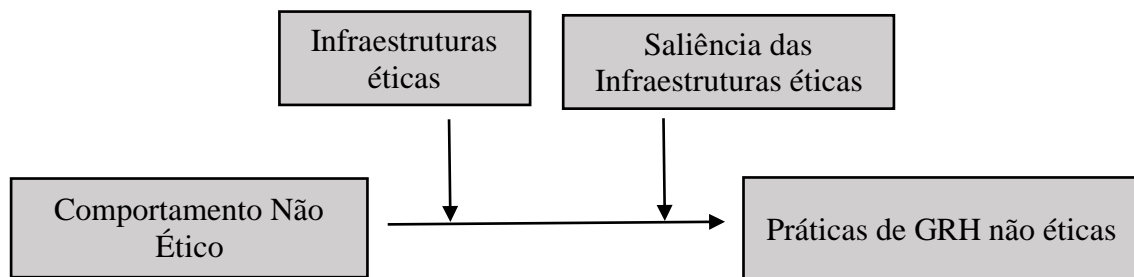


Figura 1. Modelo de Investigação

## II – Método

### 2.1 – Procedimento

Nesta dissertação foi utilizada uma metodologia quantitativa correlacional, sendo que se desenvolveu um questionário, em que primeiramente foram escolhidas as escalas que mais se adequavam ao estudo, foram inseridas no *Qualtrics*, testadas e posteriormente colocou-se o questionário *online* que permitiu a recolha e análise de dados de uma amostra por conveniência, sendo o público-alvo deste estudo trabalhadores do departamento de recursos humanos. Recorreu-se às redes sociais para a divulgação, *Facebook* e *LinkedIn* através do envio de mensagens diretas.

### 2.2 – Participantes

A amostra deste estudo é composta por 140 participantes de várias organizações Trata-se de uma amostra por conveniência, em que todos os participantes fazem parte do departamento de recursos humanos da organização em que operam.



Verificou-se que a maioria dos participantes são do sexo feminino (64,3%) com idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos ( $M=34,77$ ;  $DP=13,10$ ), com habilitações literárias ao nível do ensino básico (1,4%), ensino secundário (15,7%), bacharelato (3,6%), licenciatura (37,9%), mestrado (37,9%) e doutoramento (3,6%). A antiguidade na organização varia entre 1 mês a 40 anos ( $M=8,39$ ;  $DP=10$ ). Verificou-se ainda que a maioria dos participantes (41,1%) opera numa organização com mais de 500 colaboradores, 30,7% dos participantes trabalham numa organização pública e 69,3% numa organização privada ( $M=3,59$ ;  $DP=1,44$ ).

### 2.3 – Instrumento

O questionário visa conhecer a opinião dos gestores de recursos humanos acerca do comportamento ético e da existência e saliência de infraestruturas éticas nas suas organizações, aborda questões sociodemográficas, como a idade, o sexo, as habilitações, a antiguidade na organização, se a organização é uma entidade pública ou privada e quantos colaboradores possui a organização, aborda também questões acerca:

Da escala de *aceitabilidade de práticas de gestão de recursos humanos* de Simões, et al. (2018), composta por 26 questões numa escala de Likert de 1 a 7 opções sendo que 1 corresponde a totalmente inaceitável e 7 a totalmente aceitável; (e.g. Fechar os olhos a certos comportamentos dos empregados mais lucrativos da empresa).

Da escala do *comportamento ético* de Wooten (2001), dividida por 5 questões numa escala de Likert de 1 a 5, em que 1 representa discordo fortemente e 5 representa concordo fortemente (e.g. Eu estou disposto(a) a não ser ético se acreditar que isso me ajudará a ter sucesso).

Da escala construída a partir da conceptualização elaborada por Tenbrunsel et al. (2003) para aferir a *Existência de infraestruturas éticas*, com 6 itens, Sim - Não (e.g. Na sua Organização existe um código de ética (documento formal articulando os valores e padrões de conduta da organização) ou similar?).

Da escala construída a partir da conceptualização elaborada por Tenbrunsel et al. (2003) para aferir a *Saliência das infraestruturas*, com 3 itens numa escala de Likert 1 a 5 em que 1 representa muito diferente e 5 representa muito semelhante (e.g. Os colaboradores têm consciência da existência de um código de ética (ou similar) na empresa).

### III – Resultados

Na procura de observar as possíveis combinações entre as variáveis em estudo, realizou-se os estudos das correlações, as quais podemos observar no Quadro 1. Os dados recolhidos foram tratados com o *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

**Quadro 1** - Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

	Médias	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Fav. doPoder	2,37	1,08	(.81)								
2.Discriminação	2,63	1,19	<b>,73**</b>	(.79)							
3.Desrespeito	2,74	1,11	<b>,65**</b>	<b>,67**</b>	(.61)						
4.CompÉtico	1,53	0,71	<b>,33**</b>	<b>,30**</b>	<b>,24**</b>	(.89)					
5.InfEstrut	2,85	2,11	,03	,07	,04	-,06	--				
6.SaliênciaInfr	3,54	0,91	,13	,12	,12	,06	<b>,44**</b>	(.82)			
7.Sexo	--	--	-,11	-,09	-,07	-,11	-,04	-,16	--		
8.Idade	34,7	13,1	-,03	,00	-,01	-,02	,05	-,03	-,15	--	
9.HabLit	4,06	1,14	<b>-,17*</b>	<b>-,17*</b>	<b>-,20*</b>	-,01	-,01	-,01	,09	<b>-,20*</b>	--
10.Antig	8,39	10,0	-,03	-,06	-,06	,02	,02	,01	-,09	<b>,77**</b>	-,13 --

A variável critério – *práticas de gestão de recursos humanos não éticas* está descrita em três dimensões: *favorecimento do poder, discriminação e desrespeito*.

A partir do Quadro 1 verificamos que a variável preditora – *comportamento não ético*, está correlacionada com as três dimensões da variável critério. Apresentando uma correlação significativa e positiva: *Discriminação* ( $r=0,30$ ;  $p<0.05$ ), *Desrespeito* ( $r=0,24$ ;  $p<0.05$ ) e *Favorecimento do Poder* ( $r=0,33$ ;  $p<0.05$ ). Isto é, a variável *comportamento não ético* está correlacionada com a variável *práticas de gestão de recursos humanos não éticas*, valores mais elevados de acordo com a autorrealização de comportamentos não éticos em geral estão associados a níveis mais elevados de aceitabilidade de práticas não éticas de GRH nas três dimensões estudadas. As variáveis moderadoras – *infraestruturas éticas e saliência das infraestruturas éticas* - não se encontram significativamente associadas à variável critério, pelo seu estatuto de moderadoras.

Analisando o quadro 1 é notório que a variável demográfica *Habilitações* está significativamente e negativamente associada às três dimensões: *Favorecimento do Poder* ( $r=-0,17$ ;  $p<0.05$ ), *Discriminação* ( $r=-0,17$ ;  $p<0.05$ ) e *Desrespeito* ( $r=-0,20$ ;  $p<0.05$ ). Esta variável

demográfica encontra-se também correlacionada significativamente e negativamente com a variável demográfica *Idade*.

Com o intuito de analisar o presente modelo de investigação e testar os efeitos moderadores das infraestruturas éticas e saliência das infraestruturas éticas, no efeito do comportamento percebido nas práticas de gestão de recursos humanos não éticas procedeu-se ao teste das hipóteses propostas.

#### *Efeito do comportamento (não) ético nas práticas de GRH não éticas*

A primeira hipótese deste estudo prevê que o comportamento (não) ético tem uma influência nas práticas de gestão de recursos humanos não éticas, com o aumento do comportamento (não) ético aumentam também as práticas de GRH não éticas. A partir da análise do Quadro 1 é visível que o comportamento (não) ético exerce um efeito estatisticamente positivo sobre as práticas de GRH não éticas.

#### *Efeito moderador das infraestruturas éticas*

A segunda hipótese sugere que as infraestruturas éticas moderam relação entre o comportamento (não) ético e as práticas de gestão de recursos humanos, sendo o esperado um efeito positivo. Os resultados revelaram que não existe um efeito significativo que influenciem as práticas de GRH não éticas.

#### *Efeito moderador da saliência infraestruturas éticas*

A terceira hipótese deste estudo pretende testar o efeito moderador da saliência das infraestruturas éticas sobre a relação do comportamento ético e as práticas de gestão de recursos humanos. Os resultados desta análise revelaram que não existe um efeito significativo e direto nesta interação.

Observámos que as duas moderadoras sozinhas não têm qualquer impacto na relação entre a variável comportamento (não) ético e práticas de gestão de recursos humanos não éticas (quadro 2), mas quando realizada a interação entre o comportamento (não) ético e moderadora saliência das infraestruturas éticas, esta apresenta-se significativa nas dimensões do favorecimento do poder e do desrespeito ( $b = -0,39$ ;  $p < 0,05$ ) e ( $b = -0,24$ ;  $p < 0,05$ ), podemos concluir que a variável moderadora saliência das infraestruturas éticas tem um impacto significativo e negativo junto das variáveis preditora e critério, sendo que quando esta moderadora é aplicada na interação entre comportamento (não) ético e as práticas de gestão de recursos humanos não éticas, as práticas eticamente dúbias diminuem.

**Quadro 2** – Análises da interação das moderadoras com o comportamento ético

	Favorecimento do poder			Discriminação			Desrespeito			
	Coeff	LLCI	ULCI	Coeff	LLCI	ULCI	Coeff	LLCI	ULCI	
<i>Constant</i>	3.12***	2.45	3.78	3.52***	2.74	4.30	3.48***	2.80	4.17	
1.Comportamento não ético	<b>.35*</b>	.07	.64	<b>.56**</b>	.22	.89	<b>.41**</b>	.12	.71	
2.Infraestruturas éticas	-.00	-.13	.13	.00	-.15	.15	.02	-.11	.15	
Interação (1*2)	-.04	-.22	.13	.02	-.19	.23	.07	-.11	.25	
3.Saliência das infraÉticas	.03	-.21	.27	.15	-.13	.43	.18	-.06	.43	
Interação (1*3)	<b>-.39**</b>	-.63	-.15	-.18	-.46	.09	<b>-.24*</b>	-.49	.00	
Habilitações	<b>-.19*</b>	-.35	-.03	<b>-.21*</b>	-.40	-.02	<b>-.19*</b>	-.35	-.02	
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.27 ( <i>F</i> [6, 101] = 6.39, <i>p</i> < .001)			.226 ( <i>F</i> [6, 101] = 4.93, <i>p</i> < .01)			.26 <i>F</i> [6, 101] = 6.06, <i>p</i> < .001		
	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>change</sub>	<b>.08 (<i>F</i> [2, 101] = 5.60, <i>p</i> &lt; .01)</b>			.01 <i>F</i> [2, 101] = 1.08, <i>p</i> = .34			<b>.04 <i>F</i> [2, 101] = 3.13, <i>p</i> &lt; .05</b>		

\*\*\* *p* .001; \*\* *p* < .01; \* *p* < .05

No quadro 2 podemos observar as correlações das variáveis: comportamento (não) ético, infraestruturas éticas e saliência das infraestruturas éticas com as três dimensões da variável: práticas de gestão de recursos humanos não éticas, e também a interação das variáveis comportamento ético e infraestruturas éticas, o efeito do comportamento ético com a saliência das infraestruturas éticas e o efeito da variável demográfica habilitações com os três modelos.

Neste quadro observa-se que o comportamento (não) ético é significativo e positivo no efeito com as três dimensões: favorecimento do poder (*b*=0,35; *p*<0.001), discriminação (*b*=0,56; *p*<0.001) desrespeito (*b*=0,41; *p*<0.001). Assim como as habilitações também têm uma correlação significativa, embora negativa: favorecimento do poder (*b*=-0,19; *p*<0.05), discriminação (*b*=-0,21; *p*<0.05) e desrespeito (*b*=-0,19; *p*<0.05).

A interação do comportamento (não) ético com as infraestruturas não mostrou um efeito estatisticamente significativo. Por outro lado, o efeito do comportamento ético com a saliência das infraestruturas mostrou ser significativo em apenas duas dimensões: favorecimento do poder ( $b=-0,39$ ;  $p<0.05$ ) e o desrespeito ( $b=-0,24$ ;  $p<0.05$ ).

As dimensões que apresentam resultados significativos são os da dimensão de favorecimento do poder e do desrespeito ( $0.08$  ( $F [2, 101] = 5.60, p < .01$ ) e ( $0.04$  ( $F [2, 101] = 3.13, p < .05$ ) respectivamente.

#### **IV – Discussão e conclusão**

Este estudo teve como objetivo principal perceber o papel moderador das variáveis infraestruturas éticas e a saliência dessas infraestruturas na interação entre o comportamento (não) ético e as práticas de gestão de recursos humanos não éticas. Os resultados observados mostram que como previsto, a variável comportamento (não) ético tem um efeito positivo sobre as práticas de GRH não éticas, ou seja, quando os gestores de recursos humanos adotam um comportamento mais ético estes tendem a realizar menos práticas eticamente dúbias. (Note-se que na escala do comportamento ético os valores mais altos de concordância indicam um comportamento menos ético, neste sentido tem sido utilizado o termo *comportamento não ético*.) Por sua vez as moderadoras: infraestruturas éticas e a saliência das mesmas, por si só não mostram efeitos significativas, mas a moderadora saliência das infraestruturas éticas na interação com o comportamento não ético influencia significativamente e de forma negativa a relação entre a variável comportamento não ético e as práticas de gestão de recursos humanos não éticas, isto quer dizer que quanto mais saliência as infraestruturas éticas de uma organização se fizerem sentir menor vão ser as práticas eticamente dúbias.

Uma das variáveis que se mostrou importante no relatar dos resultantes, consiste na variável *habilidades*, que como podemos observar no Quadro 2 tem correlações significativas e negativas com todas as dimensões que compõem a variável práticas de gestão de recursos humanos não éticas, isto é, quanto mais habilidades têm os gestores de recursos humanos, menos é a ocorrência de práticas não éticas.

Como referido anteriormente, Treviño (1986) e Jones (1991), estes mostraram que não se pode apenas direcionar o pensamento para o indivíduo sobre as causas do comportamento ético ou não ético do mesmo. Nesta ótica faz sentido apostar também nos fatores contextuais que são também parte importante deste processo.

Como referido por Silva (2014) as infraestruturas éticas organizacionais vistas de uma perspectiva individual são importantes na afirmação da conduta ética. Aquando a inexistência de infraestruturas e orientações éticas numa organização, cabe aos seus membros a tomada de decisão do que é considerado ético ou eticamente dúbio, indo ao encontro dos seus princípios morais e dos seus valores. Em oposição, estando perante uma organização que possui infraestruturas éticas e salientes, os valores individuais são ultrapassados por pressupostos e orientações fornecidas pela própria organização. As infraestruturas podem ser consideradas, pelos indivíduos, como sendo fortes ou fracas, perante infraestruturas fracas os colaboradores não recebem claramente a mensagem que a organização lhes quer transmitir, que inibem o colaborar de conseguir refletir de forma clara acerca dos comportamentos eticamente aceites na sua organização, face às infraestruturas éticas fortes em que a mensagem do comportamento eticamente aceite é transmitida com sucesso (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

A importância deste estudo e a sua contribuição passam pela relevância que a saliência das infraestruturas éticas juntamente com o comportamento (não) ético podem exercer sobre a diminuição das práticas de gestão de recursos humanos não éticas.

A existência de infraestruturas salientes numa organização mostrou ser um ponto importante na moderação do comportamento (não) ético. Isto é, não importa apenas existirem infraestruturas éticas numa organização se estas não produzem qualquer tipo de efeito nos seus colaboradores, é importante que se façam notar e ao serem notadas pelos colaboradores percebemos que existe uma tendência para os comportamentos e as práticas eticamente dúbias baixarem, tornando as organizações, organizações eticamente mais responsáveis para com os seus membros e mais justas.

Contudo, um ponto fulcral que limitou este trabalho foi a amostra por conveniência, uma amostra exclusivamente com participantes da área dos recursos humanos. Sendo uma amostra por conveniência limitou também o número de participantes, 140, posto isto, uma amostra maior daria mais confiança nos resultados obtidos. Outra limitação deve-se ao facto de ser um questionário longo e ainda ao facto de ser o único método utilizado para a recolha de dados, poder-se-ia ter utilizado simultaneamente entrevistas a gestores de recursos humanos de modo a complementar com maior eficácia os resultados e puder incluir outros fatores que pudessem contribuir para os comportamentos e práticas eticamente dúbias. Também sobre o facto de este estudo estar apenas focado em gestores de recursos humanos, não nos dá uma perspectiva abrangente de outros departamentos organizacionais.

Para investigações futuras importa considerar o aumento substancialmente o número de participantes da amostra de modo a ter uma maior confiança nos resultados. Por conseguinte,

seria também oportuno considerar o estudo da saliência das infraestruturas éticas com o mote de perceber se existem diferenças significativas em organizações públicas face a organizações privadas.

As organizações têm imperativamente de possuir mais e melhores infraestruturas éticas, precisam de compreender do que são feitas essa infraestrutura e como os vários elementos que a constituem têm influenciam no comportamento eticamente dúbio Tenbrunsel et al. (2003), de modo a conseguirem combater esse comportamento e tornarem-se organizações éticas.

## V – Referências

- Aquino, K., & Becker, T. E. (2005). Lying in negotiations: How individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 661–679.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The Self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1423–1440.
- Badaracco, J. L., & Webb, A. P. (1995). Business ethics: A view from the trenches. *Calif. Manage*, 37 (2), 8-28.
- Bennett, J. R., Aquino, R., Reed, A., & Thau, S. (2005). The normative nature of employee deviance and the impact of moral identity In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.) *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 107-125). Washington, DC: APA.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Pcessos e Técnicas* (3ª Edição ed.). Lisboa: RH Editora, Lda.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Ciulla, J. (1991). Why is Business Talking About Ethics? Reflections on Foreign Conversations. *California Management Review*, 34 (1), 67-86.
- Cohen, V. D. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for change. *Bus. Ethics Quarterly*, 3: 343–358.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo-Moratalla, A., & García-Marzá, V. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73 (2), 667-674.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35 (2), 219-257.
- Damon, W. (1984). Self-understanding and moral development from childhood to adolescence. In W. Kurtines & J. Gewirtz (Eds.), *Morality, moral behavior and moral development*. (pp. 109-127) New York: Wiley.
- De Cremer, D. (2009). Psychology and ethics: What it takes to feel ethical when being unethical? In D. De Cremer (Ed.) *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. (pp. 3-13). Charlotte: Information Age Publishing.



- Djurkovic, J., & Maric, R. (2010). The Influence of Human Resource Management Improvement of Business Ethics. *Perspective of Innovations, Economics & Business*, 4 (1), 77-79.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12 (1), 22-29.
- Duarte, A. P., Silva, V. H., Simões, E., & Neves, J. G. (2017). More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees. *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 31 (2), 192-197.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. M. (2015). *Manual de Diagnóstico Organizacional e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Fisher, C. M. (2000). The Ethics of Inactivity: Quietism and Human Resource Managers. *Business and Professional Ethics Journal*, 19 (3), 55-72.
- Foote, D. (2001). The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors. *Journal of Business Ethics*, 34 (1), 25-38.
- Foote, D., & Robinson, I. (1999). The role of the human resources manager: Strategist or conscience of the organisation? *Business Ethics: A European Review*, 8 (2), 88-98.
- Fusilier, M. R., Aby, C. D., Worley, J. K., & Elliot, S. (1996). Perceived seriousness of business ethics issues. *Business and Professional Ethics Journal*, 15 (1), 67-78.
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (3), 445-459.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Harley, B., & Hardy, C. (2004). Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM. *Journal of Management Studies*, 41 (3), 377-400.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- James, H. S. (2000). Reinforcing ethical decision making through organizational structure. *Journal of Business Ethics*, 28 (1), 43-58.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decisions making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16 (2), 366-395.
- Joseph, J. (2002). *National Business Ethics Survey 2003*. Washington, D.C: Ethics Resource Center.

- Kish-Gephart, J., Harrison, A. D., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95* (1), 1-31.
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics, 32* (4), 396-404.
- Lawler, E. E., & Rhode, J. G. (1976). *Information and Control in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Pub. Co.
- Lowry, D. (2006). HR Managers as Ethical Decision-Makers: Mapping the Terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44* (2), 171–183.
- Matherne, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9* (5), 35-45.
- McCabe, D. L., Treviño, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Bus. Ethics Quarterly, 6*, 461-476.
- Moore, D., Tetlock, P. E., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2016). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review, 31* (1), 10–29.
- Neves, J. G. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-33) Lisboa: RH Editora.
- 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? *International Journal of Human Resource Management, 24* (12), 2411-2434.
- Plinio, A., Young, J., & Lavery, L. (2010). The State of Ethics in Our Society: A Clear Call for Action. *International Journal of Disclosure & Governance, 7* (3), 172-197.
- Raiborn, C., & Schorg, C. (2004). The Sarbanes–Oxley Act of 2002. *Journal of Business and Management, 15*, 563-572.
- Rego, A. (2001). Climas éticos organizacionais: Validação do construto a dois níveis de análise. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho, 1*(1), 69-106.
- Robertson, D. C., & Schlegelmilch, B. B. (1993). Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics, 12*, 301-312.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly, 41* (2), 229–240.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In Schneider, B. (ed.), *Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, San Francisco, 383-412*.

- Shao, R., Aquin, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18 (4), 513– 540.
- Silva, V. H. (2014). Sociocognitive processes in ethical making. (Dissertação de Doutoramento. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Simões, E. J. (2015). *Agir de forma ética*. In J. G. Neves, M. V. Garrido & J. E. Simões (Orgs.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3º edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2018). Contextual Determinants of HR Professionals' Self-Perceptions of Unethical HRM Practices. *European Journal of Management and Business Economics*. Doi:10.1108/EJMBE-12-2017-0062
- Sloan, K., & Gavin, J. H. (2010). Human Resource Management: Meeting the Ethical Obligations of the Function. *Business and Society Review*, 115 (1), 57-74.
- Survey, S. (1991). Most serious ethical problems involved differences in the way people are treated based on favoritism or relationship to top management, 17 (2), 147-161.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. ( 1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44: 684–707.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16 (3), 285–307.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195–230.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics- Straight Talk About How to Do It Right*. Fifth Edition: John Wiley, Inc.
- Treviño, L. K., Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. (2014). (Un)Ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635-660.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism, and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25 (3), 237–252.
- Tyson, S. (1987). The management of the personnel function. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 523-532.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business.
- Vallance, E. (1995). *Business Ethics at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, G. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21 (3), 209–219.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1998). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 5-20.

- Victor, V., & Cullen, J. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Welch, D. (1993). Just another day at the office. *Professional Ethics*, 2 (3/4), 3-14.
- Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5-20.
- 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 (1/2), 159-175.