



**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O PAPEL DA ÉTICA NA SELEÇÃO: ANÁLISE DAS  
PRÁTICAS NA SELEÇÃO DE TRABALHADORES EM  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**CATARINA ALEXANDRA LOPES RODRIGUES**

**OUTUBRO-2019**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**O PAPEL DA ÉTICA NA SELEÇÃO: ANÁLISE DAS  
PRÁTICAS NA SELEÇÃO DE TRABALHADORES EM  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**CATARINA ALEXANDRA LOPES RODRIGUES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA**

**OUTUBRO-2019**

## **Resumo**

Este trabalho tem como principal objetivo analisar quais os principais dilemas éticos no processo de seleção de trabalhadores em contexto organizacional.

Para atingir este objetivo utilizou-se uma metodologia qualitativa através da realização de entrevistas semi-diretivas. A amostra foi constituída por oito profissionais de Gestão de Recursos Humanos, onde a grande maioria desempenha funções de consultoria. As dimensões analisadas foram os processos e procedimentos usados na seleção de trabalhadores, as práticas “justas” no processo de seleção e o impacto que os códigos de conduta ética têm nos processos de seleção de recursos humanos.

Com este estudo, conclui-se que no geral as organizações utilizam procedimentos éticos na seleção dos trabalhadores, não discriminando os candidatos em função do sexo, raça ou etnia. Contudo, apesar de as organizações considerarem importante a existência de um código de ética enquanto dimensão estratégica de regulação das boas práticas, em algumas este ainda não existe, de forma a definir os procedimentos éticos da organização.

**Palavras-chave:** Ética; Processo de Seleção; Dilemas Éticos; Códigos de Ética

## **Abstract**

This research aims to analyze the main ethical dilemmas in the process of selecting workers in an organizational context.

To achieve this objective, a qualitative methodology was used through semi-directive interviews. The sample include eight human resources management professionals, most of whom performed consulting functions. The dimensions analyzed were the processes and procedures used in the selection of workers, the “fair” practices in the selection process and the impact that codes of ethical conduct have on human resource selection processes.

With this study, we concluded that organizations generally use ethical procedures in the selection of workers, not discriminating candidates according to gender, race or ethnicity. However, if organizations consider the existence of a code of ethics important to the regulation of good practices, some of them do not have a code in order to define the ethical procedures of the organization.

**Keywords:** Ethics; Selection process; Ethical dilemmas; Codes of Ethics

## **Agradecimentos**

O meu primeiro agradecimento é para a minha orientadora, professora Rita Martins de Sousa, por toda a ajuda, disponibilidade e partilha de conhecimento.

À minha família, especialmente aos meus pais e à minha irmã por toda a paciência que tiveram para comigo e todo o empenho e motivação que me deram.

Aos meus amigos, por todo o apoio que me deram.

A todos muito obrigada!

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisão da literatura .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>O que é a seleção na Gestão de Recursos Humanos? .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Ética e Responsabilidade Social no processo de seleção .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1</b>	<b>A seleção de Recursos Humanos e algumas teorias éticas .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Instrumentos que podem ser utilizados na seleção de forma a evitar as más práticas ...</b>	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Entrevista de seleção .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2</b>	<b>Teste de capacidades .....</b>	<b>12</b>
<b>4.3</b>	<b>O processo de seleção através das redes sociais.....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1</b>	<b>Amostra .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2</b>	<b>Instrumentos de Recolha .....</b>	<b>15</b>
<b>5.3</b>	<b>Apresentação, análise e discussão dos dados .....</b>	<b>17</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Recrutamento e Seleção .....</b>	<b>17</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Seleção e ética .....</b>	<b>18</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização.....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>24</b>
	<b>Limitações e Investigação Futura .....</b>	<b>26</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>27</b>
	<b>Anexo I- Guião da Entrevista.....</b>	<b>29</b>
	<b>Anexo II- Categorias e Subcategorias .....</b>	<b>31</b>
	<b>Anexo III- Excertos demonstrativos .....</b>	<b>33</b>

## 1. Introdução

O interesse pelo estudo da ética no processo de seleção é recente, por isso ainda não existem muitos estudos, sobretudo em Portugal, sobre o tema. Contudo, este tema revela-se importante na gestão de recursos humanos, uma vez que as organizações se deparam com muitos problemas e decisões éticas no que concerne à seleção de trabalhadores (Arvey e Renz, 1992). Muitas vezes, os procedimentos utilizados para fazer a seleção de trabalhadores são injustos, pois não beneficiam todos de igual forma. Em muitas situações, recusam-se candidatos em função da etnia, raça, sexo, idade ou cultura. Por isso, deve-se realizar um exame da ética por trás do processo de tomada de decisão e resultados relativos ao processo de seleção, de forma a perceber se as práticas adotadas têm dimensões de equidade e justiça para todos os candidatos.

As organizações têm vindo a utilizar diversas ferramentas (como é o caso da entrevista de emprego) e variáveis de seleção (como por exemplo, género, filiação política), de forma a escolherem o candidato certo para o cargo. Contudo, o uso destas ferramentas e variáveis podem originar problemas de justiça no processo de seleção (Arvey e Renz, 1992).

Este trabalho, intitulado “O Papel da Ética na Seleção: Análise Das Práticas na Seleção de Trabalhadores em Contexto Organizacional” tem como questão de partida: Quais os principais dilemas éticos no processo de seleção? Os dilemas éticos podem ser entendidos como a necessidade de escolher entre duas ou mais opções, desejáveis ou indesejáveis, passíveis de questionamento moral, sendo necessário refletir antes de tomar uma decisão, uma vez que não existe uma resposta certa, uma conduta preestabelecida ou valores absolutos (Medeiros et al., 2012). Para responder a esta questão colocaram-se as seguintes sub-questões: 1) Quais os processos e procedimentos usados na seleção de trabalhadores? 2) Que práticas podem ser consideradas “justas” no processo de seleção? 3) A existência de códigos de conduta ética origina um comportamento mais ético, ou seja, menos discriminatório em relação aos grupos minoritários? (Petersen e Krings, 2009).

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas semi-diretivas. Posteriormente, as entrevistas foram objeto de análise de conteúdo através do *software* MaxQDA.

Este trabalho está dividido em seis seções: a primeira é a introdução, onde é referido o objetivo do estudo bem como a sua pertinência. Na seção 2 é realizada uma revisão da literatura sobre o tema. Na seção 3 é abordada a temática da Ética e Responsabilidade Social no processo de

seleção. Na seção 4 apresentam-se os instrumentos que podem ser utilizados de forma a evitar as más práticas. A metodologia bem como a amostra do estudo é referida na seção 5 e por último, na seção 6 é feita uma conclusão do estudo.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1 O que é a seleção na Gestão de Recursos Humanos?**

A partir de 1920, o número de organizações que desenvolveram as suas próprias práticas do processo de seleção de Recursos Humanos de forma eficiente e eficaz, contribuindo assim para uma melhoria na forma como decorria o processo de seleção nas organizações, aumentou nos Estados Unidos da América (Boitmane, 2008). A década de 1960 foi uma época de crescimento económico e baixas taxas de desemprego, por isso as práticas de seleção de Recursos Humanos assumiram uma maior importância (Blosi, 2006). Em 1999, D. Guest elaborou uma lista de boas práticas de casos de Gestão de Recursos Humanos que originavam um bom desempenho organizacional (Boitmane, 2008). O primeiro ponto da lista diz respeito precisamente à seleção de Recursos Humanos e aos cuidados que é necessário ter com os testes de seleção para identificar os candidatos com potencial para a organização. Bloisi W. (2006) destacou a importância de escolher um candidato que preencha os requisitos da organização, pois se a pessoa selecionada não for adequada ao cargo da organização, poderá haver dificuldades em atingir as metas organizacionais o que, por sua vez, afetará os negócios da organização.

Geralmente, quando os autores se referem à seleção de Recursos Humanos, uma grande parte menciona conjuntamente a seleção e o recrutamento. Contudo, trata-se de uma abordagem pouco precisa. Para alguns autores a seleção pode ser definida como uma fase intermediária entre o recrutamento e a fase final de aceitação de possíveis colaboradores para o trabalho (Starineca, 2016). Primeiro, planeia-se as atividades de atração e recrutamento de colaboradores, de seguida procura-se pelos Recursos Humanos necessários e só depois é que se implementa o recrutamento. As etapas finais dizem respeito ao processo de seleção, que inclui: notificar o candidato escolhido, tomada de decisão sobre a aceitação da pessoa selecionada e a decisão sobre a aceitação da oferta do emprego (Werneret al., 2012; Armstrong, 2009).

Segundo Bloisi (2006), o conceito de seleção corresponde à aplicação de processos, procedimentos e decisões utilizados pelas organizações na seleção de candidatos. O principal objetivo da seleção é identificar o pessoal mais adequado para desempenhar uma variedade de tarefas, deveres e responsabilidades num cargo da organização. Os autores definem assim, seleção de forma diferente. No entanto, a maioria das definições remete para a classificação e

ordenação de candidaturas com base nos resultados dos testes e entrevistas dos candidatos segundo os critérios estipulados na seleção.

As atividades mais importantes do processo de seleção de Recursos Humanos são a avaliação e a tomada de decisão ao selecionar o melhor candidato. Porém, antes das organizações procederem à seleção de Recursos Humanos, deveriam ter em consideração os princípios organizacionais, termos e condições; a cultura da organização, princípios operacionais e estratégias; as competências, isto é, os critérios de seleção, que correspondem a um trabalho. A parte mais importante da seleção de Recursos Humanos deveria ser a preparação. Um especialista em Recursos Humanos deve estar ciente das especificidades e do *design* do trabalho, da cultura da organização, dos objetivos e requisitos para os colaboradores, assim como da legislação, normas e princípios éticos. Numa primeira fase, devem-se definir as necessidades do negócio e os requisitos necessários para desempenhar o cargo. Posto isto, procede-se à elaboração de critérios de seleção, ferramentas adicionais e as competências necessárias (Starineca, 2016).

### **3. Ética e Responsabilidade Social no processo de seleção**

As organizações utilizam diversas ferramentas e variáveis, de forma a escolherem o candidato certo. De entre essas ferramentas destaca-se a entrevista de emprego e os testes de conhecimentos, e de entre as variáveis de seleção o mérito, a antiguidade, o género e as conexões políticas. Nesse sentido, surgem problemas de justiça e equidade na seleção, que estão relacionados com os processos e procedimentos utilizados, com a natureza e o tipo de informação usada na tomada de decisões e com os resultados decorrentes do processo de seleção (Arvey e Renz, 1992).

Em relação aos processos e procedimentos utilizados na seleção de colaboradores, existem práticas e procedimentos utilizados na seleção de colaboradores que têm como base os padrões de justiça. O tratamento justo no processo de seleção implica que as práticas devem ser “justas” no tratamento dos candidatos. Este facto está relacionado com a justiça processual, ou seja, o grau em que os procedimentos utilizados na seleção de colaboradores são justos. Existem vários “princípios” relacionados com os procedimentos de seleção justa (Arvey e Renz, 1992).

O primeiro princípio diz respeito à prática ser suficientemente “objetiva”, minimizando a tomada de decisões subjetiva por parte do empregador. Por exemplo, os empregadores que utilizam apenas ferramentas de seleção subjetivas, como é o caso da entrevista, não registam

dados, apenas combinam dados subjetivos em vez de aplicarem regras de decisão, não descrevendo de forma cuidada o processo de seleção dos candidatos. Este processo poderá ser considerado menos “justo” quando comparado com os empregadores que utilizam métodos quantitativos, como por exemplo, as pontuações dos testes de conhecimento, onde são usadas regras de decisões mais formais, esforçando-se para desenvolver critérios de seleção específicos e explícitos. Uma característica importante que define um processo de seleção justo diz respeito à sua consistência, isto é, se todos os candidatos são tratados da mesma maneira. Desta forma, todos os candidatos recebem o mesmo procedimento de entrevista, os mesmos testes e os mesmos requerimentos.

Leventhal et al. (1980) definiu que a justiça de um procedimento pode ser avaliada de acordo com várias regras processuais, nomeadamente segundo a regra da consistência. O processo de avaliação averigua se os procedimentos de alocação são consistentes tanto para as pessoas como ao longo do tempo. Por exemplo, pode-se considerar uma violação deste princípio se forem colocadas questões diferentes a homens e mulheres durante a entrevista (Herek, 1990). O princípio da consistência está relacionado com o princípio da confiabilidade. É exetável que os candidatos sejam avaliados da mesma forma em diferentes momentos do tempo, sem ter ocorrido nenhuma intervenção com o objetivo de provocar mudanças nas variáveis utilizadas no processo de seleção, ou seja, a tomada de decisões no processo de seleção deve ser baseada em reflexões precisas do candidato em relação às características que estão a ser avaliadas. Os candidatos não devem possuir vantagens diferenciais, uma vez que de alguma forma adquiriram conhecimento prévio dos procedimentos de seleção e ferramentas de decisão. Por isso, situações em que alguns candidatos tiveram acesso a um teste de seleção ou ao conteúdo da entrevista de emprego, em comparação com outras situações em que todos os candidatos têm pontos de partida semelhantes no processo de seleção são injustas, pois todos eles possuem conhecimentos sobre as práticas de seleção e as variáveis utilizadas.

Um outro princípio para que um processo de seleção seja justo diz respeito à manipulação. Um processo de seleção não está sujeito a manipulação, quer seja intencional ou não intencional. Os candidatos devem ser avaliados segundo um conjunto comum de regras e padrões, sendo esta uma das características que contribui para a justiça num processo de seleção. Porém, existem práticas de seleção onde o processo de seleção de candidatos é realizado com base em outros fatores, como por exemplo laços políticos. Estas práticas de seleção são consideradas injustas, uma vez que o processo de seleção tem em conta apenas a ideologia política dos candidatos, excluindo alguns candidatos do processo de seleção porque apresentam outra ideologia política.

Relativamente ao desenvolvimento e implementação do processo de seleção, este deve ser desenvolvido e implementado por profissionais, aumentando a justiça. Deste modo, os sistemas de seleção que envolvem profissionais de Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento de procedimentos de seleção podem ser considerados mais justos comparativamente com sistemas de seleção onde não existem tais profissionais para desenvolver testes ou dirigir entrevistas. Os profissionais normalmente possuem normas e orientações que ajudam a conduzi-los no desenvolvimento de procedimentos de seleção. Existem várias preocupações quanto à imparcialidade e confidencialidade das informações na fase da seleção. Questões como se as informações cedidas na seleção são divulgadas ou se ocorrerá a divulgação das informações dos testes realizados pelos candidatos são alguns dos exemplos das preocupações com a imparcialidade e confidencialidade. Organizações com procedimentos de seleção que respeitam o princípio da confidencialidade dos dados geralmente são consideradas mais justas em relação aos sistemas que não mantêm a preservação da informação.

A revisão da informação do candidato bem como a decisão de seleção deve ser tomada por várias pessoas, que à partida têm diferentes perspetivas. No processo de seleção é necessário garantir que existem confirmações e balanços, assim como garantir que existe representatividade por raça e género. Leventhal et al (1980) refere-se a este conceito como regra de representatividade. Por isso, criou sete elementos importantes que refletem a justiça processual nos sistemas de seleção. Os elementos englobam:

Seleção de agentes - procedimentos para determinar quem toma as decisões;

Estabelecimento de regras básicas— procedimentos para determinar e avaliar a possibilidade de obter recompensas bem como os comportamentos que são necessários para conseguir alcançá-las;

Recolha de informações – procedimentos para conseguir e usar informações sobre as pessoas que recebem recompensa;

Estrutura de decisão – procedimentos para definir a estrutura do processo de decisão;

Recursos – procedimentos para encontrar solução para resolver decisões insatisfatórias;

Salvaguardas – procedimentos para assegurar que a pessoa que toma a decisão não abusa do seu poder;

Mecanismos de mudança – procedimentos que permitem que as práticas sejam alteradas.

O principal objetivo da seleção é conseguir perceber quais são os candidatos que vão ter mais sucesso na organização. Existem diversas variáveis que as organizações utilizam frequentemente para tentarem prever quais são os candidatos que vão ter mais sucesso.

Tabela 1 – Variáveis do processo de seleção

<b>Variáveis justas</b>	<b>Variáveis injustas</b>	<b>Variáveis que podem ser consideradas justas ou injustas</b>
Conhecimento	Religião	Personalidade
Capacidades cognitivas e físicas	Raça	Conexões familiares
Experiência de trabalho	Sexo	Afiliação política
Antiguidade	Idade	Valores
	Pessoas com deficiência (por exemplo com alguma incapacidade motora, no entanto têm os mesmos direitos dos outros candidatos)	Interesses

Fonte: elaboração própria com base em Arvey e Renz, 1992

A lei dos Direitos Civis de 1964 nos Estados Unidos da América considera ilegais as organizações utilizarem informações sobre a raça, sexo, origem, idade e religião na seleção de candidatos. O uso destas variáveis para tomar as decisões de seleção também viola as normas americanas de justiça. As variáveis “baseadas no mérito” são consideradas mais justas do que as que não são. As práticas de contratação baseadas no mérito têm sido um ponto central das unidades governamentais, tendo sido bem aceites ao longo dos anos. “As qualificações que merecem ser recompensadas com a atribuição de uma recompensa na colocação de empregos são talento (habilidade, experiência), não conexão familiar, classe social, lealdade política,

virtude, necessidade ou outros critérios irrelevantes para o desempenho do trabalho” (relatório do National Research Council, 1989, p.32 citado por Arvey e Renz, 1992), sendo esta a premissa essencial no que diz respeito à meritocracia. Contudo, existem algumas variáveis que não são completamente ilegais, mas violam os princípios de justiça porque os candidatos percebem que não se baseiam no mérito. Por exemplo, uma organização pode ter em consideração a atratividade física na tomada de decisões dos candidatos. Apesar de não existir nenhuma proibição legal contra o uso da atratividade, para muitos empregos a atratividade pode não estar relacionada com o desempenho no trabalho. Por isso, o uso desta variável na seleção pode ser considerado injusto para os candidatos. As variáveis “relacionadas com o trabalho” são consideradas mais justas do que as que não estão relacionadas com o trabalho. As variáveis que estão “relacionadas com o trabalho” espelham diretamente o trabalho (validade do conteúdo), demonstram correlações empíricas com pontos importantes do trabalho (validade relacionada com o critério) ou refletem construtos psicológicos essenciais para o trabalho (validade de construto), sendo estas variáveis mais justas do que as que não estão relacionadas de forma direta ou empírica com o trabalho. Embora as organizações possam utilizar testes psicológicos na seleção de candidatos, se o uso destes testes afetar de forma negativa os grupos minoritários protegidos ou as mulheres, as organizações têm de mostrar que esses testes são válidos ou estão relacionados com o trabalho. A informação que é considerada uma invasão de privacidade é vista como sendo menos justa do que a que não o é. Porém, no contexto de seleção não está bem explícito a informação que é considerada uma invasão de privacidade. O uso de testes psicológicos ou de entrevistas que exploram a vida pessoal dos candidatos geralmente são considerados demasiado invasivos. Mas o que é considerado invasivo depende da percepção do candidato sobre o que julga serem aspetos da sua vida pessoal. Existem situações onde a informação pode ser do foro pessoal, mas estar relacionada com o trabalho, representando dados importantes para o trabalho. Por exemplo, poderá ser importante saber se os candidatos têm tendências patológicas e quais as consequências que essas tendências patológicas poderão ter na organização. O equilíbrio entre o direito que as organizações têm de saber certas informações e o direito dos candidatos de preservar certas informações pode ser difícil de alcançar. As organizações podem usar informações obtidas através de um ex-empregador para o processo de seleção sem o conhecimento dos candidatos. Existem procedimentos de seleção onde os candidatos podem distorcer as suas respostas, de forma a corresponder aos critérios de seleção. Por isso, as impressões que os candidatos manipulam são consideradas menos justas do que aquelas em que é mais difícil fingirem. Uma questão de justiça que não é bem analisada é o tipo de instruções *double-bind* dadas por alguns testes, designados por testes de honestidade”.

Muitas vezes esses testes perguntam aos candidatos se eles alguma vez roubaram dinheiro ou bens, o valor roubado bem como a sua atitude em relação ao roubo. Se os candidatos não responderem a verdade podem não ser selecionados. Os candidatos que se identificarem como já tendo roubado algo podem ser expostos a algum tipo de risco potencial legal e a organização pode ser acusada de uma “armadilha”. Porém, vários editores dos testes não abordam suficientemente a justiça deste tipo de testes (Arvey e Renz, 1992).

Atualmente existe controvérsia sobre quando se pode utilizar a raça ou outras variáveis de *status* minoritários no processo de seleção. Existem duas formas em que a raça e outras informações do grupo protegido são utilizadas. Um dos usos é nos programas de ação ordenados pelo tribunal. Quando os tribunais têm provas de que existe discriminação na seleção de mulheres e minorias, eles ordenam que as organizações usem a raça para tomar decisões de seleção, estabelecendo cotas. Os tribunais também aprovaram o uso voluntário de procedimentos de seleção raciais e conscientes de gênero como não sendo uma situação de discriminação ilegal prévia (Arvey e Renz, 1992).

Por isso, a seleção de Recursos Humanos revela-se uma função importante numa organização socialmente responsável. Uma organização socialmente responsável é aquela que para além de cumprir os requisitos legais, faz também um maior investimento no capital humano, nas questões ambientais bem como nas relações com todos os seus *stakeholders* (Lapina et al., 2012). A seleção de Recursos Humanos é diferente nas organizações socialmente responsáveis das demais organizações. Numa organização socialmente responsável, ao implementarem a seleção de Recursos Humanos, os colaboradores criam a marca da entidade empregadora bem como contribuem para o desenvolvimento de relações com os atuais empregados e também com os que poderão vir a fazer parte da organização, selecionando a pessoa mais adequada para desenvolver determinado trabalho. Essa pessoa deverá ser capaz de, no futuro criar vantagem competitiva para a organização e atualizar o capital humano da mesma (Starineca, 2016).

A ética deve ser um fator a ter em consideração na seleção de Recursos Humanos. O comportamento ético é uma das considerações que os candidatos englobam num processo de seleção de Recursos Humanos nas organizações atuais. Segundo M. Armstrong (2009), o comportamento ético no decorrer do processo de seleção inclui as respostas que são importantes para os candidatos, informando-os acerca da aceitação da sua candidatura bem como os resultados da etapa de seleção, responder às solicitações dos candidatos para lhes explicar o porquê de não terem passado à próxima fase de seleção. O comportamento ético durante a

seleção está dependente da conduta e dos valores dos profissionais que fazem parte do processo de seleção e dos padrões éticos que as organizações seguem (Armstrong,2009).

### **3.1 A seleção de Recursos Humanos e algumas teorias éticas**

A teoria dos *stakeholders*, formulada por Freeman, deve ser tida em conta no contexto da Ética e da Responsabilidade Social (Mitchell et al., 1997). Freeman definiu o conceito de *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo, que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos das organizações” (Freeman, 1984 citado por Starineca, 2007,p.110). Segundo Lapina et al., 2012, será deste modo possível assegurar o sucesso a longo prazo da organização. Assim, podendo os potenciais colaboradores passar a ser *stakeholders* da organização, um processo de seleção ético ajudará à percepção e formação de um clima ético organizacional.

No âmbito da teoria do utilitarismo clássico defende-se que se deve ajudar os candidatos a preparar a entrevista. Ao preparar os candidatos para saberem agir numa situação de entrevista, está-se a ajudar os candidatos a olharem mais para si próprios e, simultaneamente, a ajudar os entrevistadores ao mostrar-lhes que os candidatos são (ou não) capazes de desempenhar o trabalho a que se estão a candidatar (Starineca, 2016).

Numa perspetiva teórica mais relacionada com a justiça e a equidade defende-se, tal como no utilitarismo, que qualquer pessoa que desejasse ajuda para a preparação da entrevista deveria obter essa ajuda. Contudo, poderão existir diferenças no tipo de ajudas para a preparação da entrevista. Dar orientações aos entrevistados sobre a forma como devem apresentar os seus talentos na entrevista é diferente de ensinar-lhes táticas estratégicas de gestão de impressões, que são planeadas com o objetivo de obter bons resultados nas avaliações independentemente do mérito dos candidatos. Para além disso, temos de saber se ao preparar os candidatos para uma falsa impressão, os direitos do entrevistador e da organização estão a ser violados (Moberg, 1989). Por exemplo, ao ajudar os candidatos a combater a ansiedade na entrevista e a revelarem-se com mais confiança, pode fazer com que o entrevistador obtenha uma imagem mais transparente do candidato. Por outro lado, ajudar os candidatos a preparar respostas a certas questões para a entrevista está a impedir o entrevistador de saber a verdade sobre o candidato (Fletcher, 1992).

Por último refira-se a teoria dos direitos. A entidade empregadora tem de cumprir o direito da auto proteção, pois procurar informações de forma informal pode violar o que Cavanagh et al. (1981) designam de Direito do Consentimento Livre, isto é, o direito das pessoas serem tratadas como elas de forma consciente e livre consentem em ser tratadas. Assim como também existe o direito da privacidade, ou seja, o direito de se fazer o que se quer fora do período de trabalho, sem controlar informações sobre a vida privada das pessoas. Normalmente as pessoas não têm conhecimento sobre a recolha de informações por parte da entidade empregadora, e como tal, não têm controlo sobre o que é dito (Fletcher, 1992).

#### **4. Instrumentos que podem ser utilizados na seleção de forma a evitar as más práticas**

Apesar de se ter registado uma diminuição das atitudes racistas (Wolgast et al., 2017), o tratamento diferenciado tendo em conta a etnia do candidato continua a ser um problema no processo de seleção. Os responsáveis pelo processo de seleção continuam a discriminar a favor dos candidatos que pertencem ao seu grupo étnico, excluindo as minorias étnicas. A maioria das investigações sustenta que se devem utilizar procedimentos estruturados no processo de seleção, pois ajudam a combater a discriminação. Tais procedimentos devem incluir: definição de critérios específicos relacionados com o conteúdo do trabalho através de uma análise de recolha e avaliação de informações (as opções ao escolher e realizar a seleção, instrumentos, entrevistas, avaliação de pedidos e consulta de referências) e a decisão de fazer (Wolgast et al., 2017).

Contudo, os recrutadores tendem a utilizar com mais frequência os procedimentos não estruturados, o que faz com que o risco de discriminação no mercado de trabalho aumente. Existem diversas formas de aumentar a sistematicidade no processo de seleção. A análise de trabalho é uma das formas. Esta tem como função analisar, documentar e fazer inferências relativamente a atividades que estão relacionadas com a função, e com as características do candidato e contextos de trabalho, de forma a identificar critérios, assim como características relevantes para integrar o posto de trabalho. Esta ferramenta ajuda nas tarefas e características essenciais para desempenhar o trabalho, ajudando o recrutador a identificar habilidades e conhecimentos que os candidatos devem possuir e diminuir o risco de enviesamento do recrutador (Wolgast et al., 2017).

A motivação que os profissionais têm para trabalhar também contribui para reduzir o risco de discriminação. As organizações podem criar rotinas para verificar o desempenho dos recrutadores, para que estes saibam que o seu trabalho está a ser avaliado, mas não saibam quando são feitas as avaliações. Uma outra forma de aumentar a motivação dos profissionais é dar *feedback* aos recrutadores durante o processo de recrutamento. Por exemplo, após o processo de seleção de candidatos, os recrutadores podem receber informações acerca do desempenho do seu trabalho. Assim, os recrutadores conseguem perceber se a seleção de candidatos que fizeram vai de encontro às pontuações calculadas de forma automática. As organizações também desempenham um papel bastante importante, devendo seguir as recomendações e procedimentos baseados em evidências, como é o caso do uso de instrumentos válidos e fiáveis, análise de trabalho e ajustes após o processo de recrutamento. As ferramentas para um recrutamento justo só vão ganhar ênfase se as organizações as souberem utilizar. O sistema legal também possui um papel fundamental na concretização de medidas justas, pois aumenta as hipóteses dos grupos protegidos se manifestarem caso sejam vítimas de discriminação ou se os métodos que estão a ser utilizados não são adequados (Wolgast et al, 2017).

Devido ao aumento da importância da prevenção da discriminação no local de trabalho, muitas organizações já possuem códigos de conduta éticos, apesar do seu estabelecimento ser de natureza voluntária. “Os códigos de conduta éticos são documentos escritos que definem os padrões éticos de uma organização. Eles incluem regras sobre como interagir com colegas de trabalho, clientes e candidatos, princípios de liderança, princípios de segurança no local de trabalho e regras quanto ao cumprimento da lei” (Kaptein, 1998; Wood e Rimmer, 2003, citado por Petersen e Krings, 2009, pp. 501-502). Algumas organizações estabelecem punições para quem não cumprir os códigos. As punições podem ser simplesmente dar instruções para a correção de comportamentos, podem ser pagamento de multas ou, caso mais grave, a rescisão do contrato do trabalhador. O principal objetivo dos códigos de conduta éticos é influenciar o comportamento dos trabalhadores, para que estes tenham um comportamento ético (Petersen e Krings, 2008).

#### **4.1 Entrevista de seleção**

A entrevista de seleção tem como principal finalidade recolher informação que ajude na tomada de decisão. Por isso, as perguntas do entrevistador podem abranger vários aspetos, como é o caso da experiência e do carácter do entrevistado. Embora os entrevistadores se concentrem mais em aspetos importantes e com os quais já estão habituados a lidar, eles também questionam os candidatos sobre a sua vida pessoal, como por exemplo os seus interesses nos tempos livres.

Embora as respostas obtidas possam ser úteis na formação de uma imagem do candidato, vai originar vários preconceitos, levando o entrevistador a agir de forma injusta com os candidatos.

Para evitar o enviesamento do entrevistador devem-se utilizar entrevistas em painel. Assim, estando vários entrevistadores presentes há menos hipóteses da opinião pessoal de cada entrevistador interferir no resultado final. Por vezes, pode ser importante para os candidatos o entrevistador explicar os motivos pelos quais certas informações são importantes e para que fim seriam utilizadas. Desta forma, pode ser reduzido o grau em que a informação é considerada pelos candidatos como invasão de privacidade. Na entrevista existe uma relação de poder entre o entrevistador e o entrevistado, uma vez que o entrevistador vai querer que o entrevistado partilhe consigo algumas informações de carácter profissional ou pessoal. Por isso, como existe uma relação de poder é necessário ter alguma precaução para que não existam abusos. Um exemplo do poder do entrevistador sob o entrevistado é colocar o candidato em *stress*, tendo consciência do que está a fazer. Existem diversas formas, como por exemplo, fazer os candidatos esperarem desnecessariamente, existir um ambiente físico durante a entrevista que faz com que os candidatos se sintam desconfortáveis, o entrevistador ter uma postura rígida durante a entrevista, colocar muitas questões ao candidato, entre outras. A entrevista realizada tradicionalmente já é considerada uma fonte de *stress* por parte dos candidatos, por isso é necessário decidir a pressão que se deve colocar em cada situação. Ao colocar os candidatos em *stress* eles sentem menos vontade de aceitar as ofertas de emprego (Rynesetal., 1980citado por Fletcher, 1992).

## **4.2 Teste de capacidades**

O teste de capacidades pode ser um elemento importante na fase de seleção. Através da aplicação do teste de capacidades pode-se obter informações sobre as competências linguísticas do candidato, a capacidade que possui para seguir instruções e os seus conhecimentos técnicos (Klaassen, 2016).

## **4.3 O processo de seleção através das redes sociais**

Atualmente, o impacto das redes sociais nos processos de seleção tem vindo a aumentar. O *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* são as redes sociais mais utilizadas no processo de seleção. O uso das redes sociais elimina as barreiras geográficas e temporais, reduz custos e permite alcançar

um grande número de candidatos bem como visualizar o perfil dos candidatos interessados. Contudo, elas permitem aceder a informações que os candidatos publicam e que podem ter influência na decisão de seleção. Segundo Slovensky e Ross (2012) os empregadores muitas vezes realizam avaliações às redes sociais dos candidatos para apurarem que tipos de conteúdos publicam.

A Comissão Europeia, em 2012, propôs fazer uma revisão no que diz respeito à proteção de dados pessoais, introduzindo a obrigação dos controlos, isto é, as organizações fornecerem políticas transparentes e de acesso fácil em relação ao tratamento de dados pessoais (Contreras et al, 2017).

## **5. Metodologia**

A metodologia utilizada neste trabalho foi qualitativa, tendo sido realizadas oito entrevistas exploratórias. A abordagem qualitativa diz respeito a um procedimento intuitivo, maleável e adaptável a índices não previstos ou à evolução de hipóteses. A análise qualitativa possui características específicas, como é o caso da validade. Esta é válida, especialmente na elaboração das deduções específicas de um determinado acontecimento ou variável de inferência precisa. Também funciona sobre corpus reduzidos e no estabelecimento de categorias mais discriminativas (Bardin, 1977). Este tipo de metodologia permite perceber o “sentido” que as pessoas atribuem à sua vida bem como as suas práticas quotidianas, focando-se nos detalhes da vida quotidiana, destacando o tempo, o processo e os contextos (Amado, 2013).

### **5.1 Amostra**

A amostra é composta por oito profissionais de Recursos Humanos. Sete dos entrevistados são do sexo feminino e um do sexo masculino. A grande maioria dos entrevistados são licenciados ou possuem uma pós-graduação ou mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Apenas uma entrevistada é licenciada em Sociologia. Quanto às funções que desempenham na organização, os entrevistados A e B são responsáveis pelo departamento de Gestão de Recursos Humanos; o entrevistado C gere a parte administrativa dos Recursos Humanos, o entrevistado D gere as equipas de *recruiters* de empresas de trabalho temporário e efetua a gestão de toda a faturação assim como mapas de horas das empresas de trabalho temporário; o entrevistado E desenvolve o talento dos colaboradores; os entrevistados F e G são consultores e o entrevistado H faz parte da área de suporte de Recursos Humanos (ver Tabela2).

Quanto ao tipo de empresas, a grande maioria são consultoras, existindo também empresas que atuam na área do BPO (*Business Process Outsourcing*) e *contact center*, IT, editorial e turismo, restauração. Em relação ao tipo de empresas, número de trabalhadores e composição do capital, as empresas A, B, C, D e H são grandes empresas multinacionais, as empresas E e G são grandes empresas nacionais e a empresa F é uma empresa de dimensão média nacional.

Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação académica</b>	<b>Função que exerce na organização</b>
<b>A</b>	Feminino	Licenciatura em Psicologia e pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e em Turismo	Responsável pelo departamento de gestão de pessoas
<b>B</b>	Feminino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Responsável pelo departamento de gestão de pessoas
<b>C</b>	Feminino	Licenciatura em Sociologia	Gestão administrativa de Recursos Humanos
<b>D</b>	Feminino	Licenciatura em Gestão de Unidades de Saúde  Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos	<i>Portugal recruiter manager</i>

		Mestrado em Gestão de Potencial Humano	
<b>E</b>	Feminino	Licenciatura em Ciências da Educação  Pós-graduação e mestrado em Gestão de Recursos Humanos	<i>Speaker mantalent</i>
<b>F</b>	Masculino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Consultor 360°
<b>G</b>	Feminino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica	Consultor 360°
<b>H</b>	Feminino	Licenciatura em Gestão de Empresas  Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	<i>Learning &amp; Development Assistant</i>

Fonte: elaboração própria

### **Instrumentos de Recolha**

A recolha empírica de dados foi realizada através de oito entrevistas, das quais cinco foram presenciais e três foram realizadas via *e-mail*. A entrevista permite perceber a “ análise do

sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêm confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências” (Quivy e Campenhoudt, 1998 citado por Amado, 2013, p.207). A entrevista é fundamental para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para se obter informações nos mais diversos campos. Através da entrevista ocorre a transferência de uma pessoa (o informante), para outra (o entrevistador) de pura informação, sendo assim possível a recolha de informação (Amado, 2013).

No que diz respeito ao tipo de entrevista, utilizou-se a entrevista semi diretiva, uma vez que as questões derivam de um guião, onde se define e planeia previamente a informação que se pretende recolher, dando sempre muita liberdade de resposta ao entrevistado durante a entrevista (Amado, 2013). Neste tipo de entrevista não existe uma imposição rígida de questões, dando flexibilidade ao entrevistado para falar sobre o tema proposto. O entrevistado pode sublinhar o que é mais importante de acordo com o seu ponto de vista, usando as palavras e ordem que desejar, possibilitando assim a captação da informação imediata do que se pretende saber.

Como a entrevista semi diretiva exige uma preparação prévia, foi elaborado um guião de entrevista constituído por quatro blocos temáticos- 1) caracterização da organização, de forma a conhecer a organização e compreender os serviços que esta dispõe; 2) caracterização do entrevistado, com o objetivo de conhecer a formação académica do entrevistado, saber há quanto tempo trabalha naquela organização, o seu percurso profissional na organização e as funções que exerce; 3) ética no processo de seleção, de forma a conhecer os critérios utilizados na seleção, se é dado feedback ao candidato sobre o processo, perceber de que forma é realizada a entrevista, verificar se o processo de seleção é consistente, as ferramentas utilizadas, dificuldades e desafios e estratégias de melhoria; 4) estratégias éticas, com o objetivo de perceber se a empresa possui um código de ética ou outras ferramentas passíveis de implementar estratégias éticas na organização (AnexoI).

Depois da realização das entrevistas, em que as presenciais duraram aproximadamente 40 minutos, as mesmas foram transcritas. No processo de transcrição da entrevista é importante retomar todas as emoções do entrevistado. É através da transcrição da entrevista que se pode aprofundar o significado de certos termos utilizados pelo entrevistado, de certas histórias que foram contadas bem como da mudança na entoação do tom de voz.

De seguida, foi feita a análise de conteúdo de todas as entrevistas. A análise de conteúdo é essencial na investigação. O conceito de análise de conteúdo tem-se modificado ao longo dos tempos, evoluindo de um sentido mais descritivo e quantitativo para interpretativo (Amado, 2013). O conceito de análise de conteúdo foi criado por Berelson. Segundo este autor, a análise de conteúdo “consiste numa técnica de pesquisa documental que procura “arrumar” num conjunto de categorias de significação o “conteúdo manifesto “dos mais diversos tipos de comunicações” (Berelson, 1952,citado por Amado,2013). O aspeto principal da análise de conteúdo é a possibilidade de permitir não só uma representação rigorosa e objetiva dos conteúdos ou elementos das mensagens, como por exemplo o discurso e a entrevista. Por meio da codificação e classificação em categorias e subcategorias permite também o avanço no sentido da captação da sua essência plena, devido às inferências interpretativas com origem nos quadros de referência teórica do investigador (Amado, 2013). Enquanto técnica, a análise de conteúdo deve corresponder aos critérios de objetividade, fidelidade, validade e discriminação. Atualmente, existem vários *softwares* de apoio à análise de conteúdo, de forma a permitir um maior rigor e processos de alta complexidade. Existem pacotes de *software*, como por exemplo o MAXQDA, usado neste estudo. O uso destes pacotes de *software* embora facilite a realização das tarefas mais “mecânicas”, não invalida a necessidade de referenciais teóricos e um conjunto de procedimentos prévios, como é o caso do recorte e da categorização (Amado, 2013). O objetivo da análise de conteúdo é organizar as informações das mensagens num sistema de categorias que representem as ideias principais que a documentação em análise contém. Depois, atribui-se um código a cada unidade, que corresponde ao sentido que se lhe atribuiu e que traduz também uma das categorias ou subcategorias do sistema. Através da codificação é que se pode passar à elaboração de um texto que traduza os aspetos que são e os que não são comuns da informação analisada e interpretá-los (Amado, 2013). As categorias e subcategorias consideradas nesta análise encontram-se no AnexoII.

### **5.3 Apresentação, análise e discussão dos dados**

De seguida, far-se-á uma análise dos resultados e discussão dos dados. No anexo III encontram-se excertos demonstrativos das entrevistas.

#### **5.3.1 Recrutamento e Seleção**

Como se pode verificar através da revisão da literatura, ainda acontece com muita frequência não se distinguir o conceito de recrutamento do conceito de seleção. Porém, estes são conceitos distintos e como tal possuem algumas diferenças. A inserção de uma pergunta neste âmbito procurou ter a certeza de que as respostas obtidas se circunscreviam à dimensão

apenas da seleção. Os oito entrevistados conseguiram distinguir o conceito de recrutamento do conceito de seleção, considerando o recrutamento uma fase onde “ (...) nós percebemos que há uma necessidade e vamos definir os critérios em causa, vamos escolher os canais que nos vão fazer chegar ao candidato, se vamos buscar a universidades, ao concorrente” (A1). Tal como refere o E1” No fundo o recrutamento é a fase em que nós começamos a procurar o candidato que nos parece à partida válido e faça o match entre aquilo que é o nosso descritivo de funções e o percurso do candidato e as suas ambições”.

No que diz respeito ao conceito de seleção, a maioria dos entrevistados considerou-o a escolha do candidato ideal para desempenhar determinada função, tal como refere A1” A seleção é quando já temos todos esses candidatos e realizamos provas, entrevistas, para escolhermos qual o candidato mais indicado para a vaga”. Existiram também dois entrevistados que definiram a seleção como sendo um processo de conhecimento do candidato, podendo esta ideia ser exemplificada através do excerto “A seleção (...) é o conhecimento das pessoas, a verificação do perfil, daquilo que querem, daquilo que pretendem” (D1), pois tal como refere D1”Por um lado, as ambições do candidato podem não estar alinhadas com as ambições da empresa e, por outro lado, podemos ter candidatos que o perfil não parece ser o mais ideal, mas ser um candidato com uma paixão enorme e com grande força de vontade e é isso mesmo que nós procuramos“.

Apesar de o recrutamento e da seleção serem conceitos distintos, ambos estão relacionados, ideia esta que pode ser ilustrada através dos seguintes exemplos “são duas fases do processo até o colaborador ser admitido” (B1) ou “Portanto, o recrutamento e a seleção são os melhores amigos (...) Porque um e outro dependem” (C1).

### **5.3.2 Seleção e ética**

Em relação ao conceito de ética, de uma forma geral, os entrevistados associaram-no ao que está correto e incorreto fazer, tal como se pode ilustrar através do seguinte exemplo: “Ética é um conjunto de valores que regem a conduta humana. Em termos profissionais, significa muitas vezes, deixar de lado o que pessoalmente eu acho justo ou não, e agir de acordo com o que é esperado, ou seja, de acordo com o que é melhor para a organização e para o colaborador” (G1). Os entrevistados também associaram o conceito de ética aos comportamentos, nomeadamente ao “respeito pelo outro”: “ (...) Em termos profissionais, a ética passa por sermos bons profissionais, termos bons comportamentos que não ultrapassem os limites do respeito para com os outros e ter perfeita noção de que somos profissionais e existem limites que não podem ser ultrapassados. Acho que passa muito por questões comportamentais” (E1).

Na área de Recursos Humanos existem valores que se revelam essenciais para um profissional de Recursos Humanos, tais como a “honestidade”, a “confidencialidade”, a “responsabilidade”, a “ética”, “ter poder de comunicação”, “dar o exemplo” e “ser compreensivo”, como se pode ilustrar através do seguinte excerto: “É muito importante um profissional de recursos humanos compreender que cada um é um ser individual e compreender que tem de atender às necessidades das pessoas. Deve estar disponível para lidar com os outros. Depois, existem muitas competências associadas como a comunicação, espírito de equipa, ser um líder no sentido de dar o exemplo, ser responsável e com grande compromisso (...)” (E1). Os entrevistados também consideraram muito importante um profissional de Recursos Humanos “ser humano”: ” Ser ético, honesto, responsável. Mas acima de tudo é importante que o profissional de recursos humanos seja humano! Não devemos adotar posturas de intimidar os candidatos como se vê muito por aí, devemos perceber que há certo tipo de informações que os colaboradores confidenciam porque vêm em nós também uma ajuda, muitas vezes com problemas de carácter pessoal! O rigor também é fundamental, pelo facto de o profissional de RH ser a porta de entrada para uma organização deve ser ético no tratamento de todos os candidatos não beneficiando ou criando regras que vão contra os valores da empresa, deve ser rigoroso no seu trabalho dado o impacto que o seu trabalho pode trazer para a empresa” (F1).

Na maior parte das organizações, o processo de seleção é realizado por profissionais de Recursos Humanos, como por exemplo “há sempre um profissional de recursos humanos presente e na última etapa está também presente o responsável pelo departamento em causa” (A1). Quanto à consistência do processo, os entrevistados também afirmaram que o mesmo é consistente, sendo todos os candidatos tratados da mesma forma, como é possível perceber através do seguinte excerto "E1- Se é justo?

E - Sim. Mas é como indico, por vezes é ambíguo.

E1- Por exemplo, se os candidatos são todos tratados da mesma forma?

E - Sim, isso sim” (E1).

No que concerne aos critérios de seleção, embora variem de acordo com a vaga, a “experiência” e a “formação” são os critérios mais utilizados para seleccionar um candidato: “Depende muito de acordo com a vaga, mas de forma geral a experiência, a formação” (F1). Os entrevistados também referem outros critérios, tais como a “motivação”, a “comunicação”, os “comportamentos” e a “personalidade”: “ (...) a apresentação, a comunicação, o poder de

persuasão, a motivação da pessoa, a expectativa...são questões que nós avaliamos sempre para tentar perceber o próprio interesse da pessoa” (C1). Outra questão que também é referida pelos entrevistados é a valorização da vertente humana, de que é exemplo o seguinte excerto “os critérios variam muito de acordo com o posto de trabalho em causa. Para algumas vagas a experiência pode ser importante, para outras não. Mas como já lhe disse aqui damos muito valor a parte humana, porque trabalhamos em todos os departamentos para pessoas, por tanto valorizamos muito mais coisas como os valores e princípios do que propriamente a idade, a formação” (A1).

As entrevistas são uma das ferramentas mais utilizadas no processo de seleção. Todos os entrevistados afirmaram que as utilizam. Das oito entrevistas realizadas, em cinco organizações realizam-se entrevistas em painel. Esta afirmação pode ser ilustrada pelo seguinte excerto: “As entrevistas são sempre realizadas presencialmente por alguém do departamento de recursos humanos, mais a chefia direta do departamento em causa” (F1).

Em relação às entrevistas individuais, três organizações realizam apenas entrevistas individuais: “Não, não. A entrevista é os recursos humanos, é sempre só uma pessoa. São um elemento dos recursos humanos que fazem essa entrevista” (C1).

Consoante a área para a qual estão a selecionar, três entrevistados referiram que utilizavam testes, como por exemplo: “dependendo da área é também normal utilizar testes” (H1). Um entrevistado referiu que na organização onde trabalha não são utilizados testes, como se pode perceber através do excerto: “Não aplicamos testes e nada que se pareça” (E1).

Quanto às redes sociais, a mais utilizada no processo de seleção é o *linkedin*. Todos os entrevistados referiram que a utilizavam, como pode ser exemplificado pelos excertos: “Nós só fazemos através do *linkedin*. É a única ferramenta / rede social onde nós fazemos” (C1). Também é frequente utilizarem plataformas de anúncio como o “Sapo empregos” e o “Net empregos: “São as plataformas de anúncio. Sapo empregos, net empregos são as mais fortes (...)” (D1). Um entrevistado também mencionou que utilizam o “*Facebook*”: “Também costumamos trabalhar com outras redes como o *Facebook* (...)” (A1).

É necessário ter alguns cuidados no uso das redes sociais para procurar potenciais candidatos, nomeadamente na forma como é feito o contacto. Tal como referiu D1: “O cuidado tem que ser sempre a abordagem. Não é passado qualquer informação mais intrínseca à empresa durante a rede...no contacto da rede social. É sim pedido um contacto através da rede social, seja por *e-mail*, seja por telefone, telemóvel, etc. Falamos com a pessoa. Abordamos e damos

uma...uma especificação, uma explicação geral sobre o projeto e sobre a empresa e depois, na entrevista então é informado pelo projeto. Portanto não há muita passagem de informação no que diz respeito às redes sociais enquanto o contacto está restringido àquela rede”. Outro entrevistado também referiu que é sempre realizada “uma análise inicial do candidato”: “Fazemos sempre a análise inicial do candidato. Se for totalmente desajustado, não nos faz sentido avançar. Se nos suscitar alguma dúvida, nós contactamos” (E1).

No que diz respeito ao feedback, este revela-se bastante importante, pois é através dele que os candidatos percebem os pontos que podem ser melhorados. Todos os entrevistados afirmaram que as organizações dão sempre feedback, seja positivo ou negativo, independentemente de o candidato ser ou não selecionado: “Sempre, fiquem selecionados ou não” (D1) ou “darmos sempre feedback às pessoas, seja positivo ou negativo” (E1). Houve até um entrevistado que referiu que muitas vezes até dizem logo ao candidato na entrevista que não foi selecionado e dão feedback, como se pode exemplificar através do excerto: “Existe por vezes a entrevista que nós sabemos que o candidato não fica selecionado, e muitas das vezes somos transparentes o suficiente para dizer na própria entrevista que não fica selecionado e damos o porquê” (D1).

Quanto à forma como é dado o feedback, normalmente quando o candidato não fica selecionado o feedback é dado por *e-mail*, se ficar selecionado é dado por telefone, como se pode perceber pelos excertos: “Que não fica selecionado, recebe obrigatoriamente todo o feedback por *e-mail*” (D1). “Quando é uma resposta positiva, para passar para uma segunda fase, aí sim fazemos o contacto telefónico” (C1).

Relativamente às dificuldades sentidas no processo de seleção, os entrevistados mencionaram o facto de terem pouco tempo para analisar todas as candidaturas: ”O tempo. Temos sempre um tempo muito curto para dar a devida atenção a todas as candidaturas que recebemos. Temos de arranjar critérios para eliminar logo alguns candidatos, porque não conseguimos analisar cada candidatura com o tempo que devíamos” (A1). Outra dificuldade referida pelos entrevistados foi encontrar o candidato com as competências adequadas à função. Um exemplo do que foi referido anteriormente é: ”A dificuldade que sentimos é de termos um *deadline* de pessoas com as competências que pretendemos ou com o conhecimento e experiência exigida para uma determinada função” (B1). “A falta de compromisso dos candidatos” é outra das dificuldades com as quais se deparam no processo de seleção, tal como refere C1: “eu acho que o principal desafio tem sido lidar com a falta de compromisso das/ dos candidatos”. Por vezes, também acontece o candidato que foi escolhido não ser o

candidato ideal: “Por um lado temos muitos candidatos que pelo CV são os ideais e pessoalmente percebemos que não são nada do que indicavam (...)” (F1). Por fim, uma outra dificuldade é compreender as expectativas do candidato:” Para mim o maior desafio é entender o que espera o candidato, quais são as suas expectativas e de que forma posso adequar a expectativa dele com o que eu tenho para oferecer, para conseguir convencê-lo a aceitar a nossa proposta” (H1).

Os entrevistados mencionaram diferentes estratégias de forma a inculcar as boas práticas no processo de seleção, como é o caso da definição de competências que os candidatos devem ter e os instrumentos a serem utilizados; elaboração de documentos que orientam os comportamentos que os colaboradores devem ter; inovação no processo de seleção; existir sinceridade de ambas as partes no processo. Os seguintes excertos ilustram as boas práticas referidas: “Definir quais são as competências críticas que queremos analisar e definir que instrumentos vão ser utilizados (...)” (A1); Nós acabamos por ter aqui alguns documentos que explicam precisamente isso - todas as etapas que devemos seguir, aquilo que devemos respeitar, aquilo que não devemos fazer...e acaba por ser muito por aí. (...)” (C1); “As dinâmicas, a inovação do processo. Poderíamos atrair mais candidatos e selecionar mais pessoas se o nosso processo fosse mais inovador (...)” (E1); “De forma geral também acho importante realçar a importância da sinceridade, dos dois lados, para não haver num curto prazo a necessidade de termos de começar o processo novamente, seja porque o candidato pareceu ser diferente, seja porque a empresa transmitiu uma ideia diferente da realidade, como por exemplo sobre as horas extras” (F1).

### **5.3.3 Instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização**

O código de ética é um instrumento bastante importante, pois estabelece as regras e os comportamentos na organização. Das oito entrevistas realizadas, apenas duas organizações não têm código de ética. Quanto à elaboração do código, na maior parte dos casos foi elaborado pela direção da empresa: “ O código de ética nasceu na empresa em 2005. Naturalmente que foi uma determinação do conselho de administração da altura (...)” (B1). Houve também empresas que afirmaram que o código foi elaborado pelo “departamento de recursos humanos”: “Julgo que foi o departamento de recursos humanos” (E1). Relativamente à divulgação do código, esta é feita logo no momento de acolhimento dos colaboradores: “Mas assim que entramos na empresa o código é apresentado aos colaboradores” (H1). O código de ética encontra-se também disponível na página da intranet das organizações: “Está disponível na nossa intranet” (C1).

No que diz respeito à transversalidade do código, existem duas organizações em que o código varia consoante o país, existindo sempre uma base comum: “Temos uma base, mas é adaptado à realidade da empresa em cada país” (C1). Numa organização, o código é igual em todos os países: “Posso dizer que é geral e aplica-se em todos os grupos e países” (B1).

Para além do código de ética, existem outros instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização. Para difundir os comportamentos éticos, as organizações usam maioritariamente a formação: “Para difundir, usamos instrumentos relacionados com a formação” (B1). Ao nível do controlo, não existe propriamente um instrumento de controlo dos comportamentos éticos, uma vez que não têm tido problemas nesse sentido, como se pode perceber através do excerto: “Passa muito pela...pela observação. Nós não temos muitos problemas neste sentido. Na verdade, eu acho que somos uma empresa exemplar nesse sentido. Nunca tivemos grandes problemas... (...)” (C1). Um dos entrevistados afirmou que na organização onde trabalha fazem um *refresh* semestral das sessões de formação: “normalmente há sessões de *refresh*, não mensalmente, mas semestralmente é feito para lembrar tudo aquilo que nós devemos fazer, tudo aquilo que nós fazemos” (D1). Em relação à avaliação, não existe uma forma específica para avaliar os comportamentos, contudo é possível fazer uma denúncia ao provedor de ética caso algum comportamento não tenha sido ético: “Do ponto de vista da avaliação, no fundo, não temos um mecanismo de avaliação para verificar se as pessoas cumprem ou não cumprem os princípios éticos. Nós temos um processo de gestão de reclamações éticas que permite que qualquer pessoa, seja cliente, fornecedor ou trabalhador, possa recorrer se for alvo de um comportamento menos ético ou se observar um comportamento menos ético no seu meio, com outro colega por exemplo, temos este mecanismo que permite que as pessoas coloquem uma reclamação ao provedor de ética a expor o que se passou e pedindo ajuda no sentido de repor uma atuação correta” (B1).

De uma forma geral, todos os entrevistados reconheceram que o código de ética é muito vantajoso no processo de seleção, pois serve como um guia daquilo que se deve fazer: “Considero que termos um código de ética seria uma mais-valia enorme, no recrutamento e seleção por guiar os comportamentos a adotar sobre a forma de tratar os candidatos, principalmente aqueles que não são selecionados” (G1).

## 6. Conclusões

O principal objetivo desta investigação é perceber quais os principais dilemas éticos no processo de seleção, tendo como sub-questões: 1) Quais os processos e procedimentos usados na seleção de trabalhadores? 2) Que práticas podem ser consideradas “justas” no processo de seleção? 3) A existência de códigos de conduta ética origina um comportamento mais ético, ou seja, menos discriminatório em relação aos grupos minoritários?

Através da realização das entrevistas, foi possível concluir que os profissionais de Recursos Humanos se deparam com alguns dilemas éticos no processo de seleção. Um deles é o tempo, o que obriga a tomar certas opções. No processo de seleção têm logo de criar critérios para excluir alguns candidatos. Também acontece frequentemente o candidato não possuir as competências, conhecimento e experiência adequada para desempenhar a função. Como nunca se consegue ter um *fit* a cem por cento, entre todos os candidatos que foram selecionados numa primeira fase, numa fase final apenas ficarão aqueles que têm mais competências, conhecimento e experiência. O facto de não haver tempo para analisar todas as candidaturas faz com que se tenha logo de excluir candidatos, podendo até estar-se a excluir o “candidato certo”. Contudo, também acontece cada vez mais uma falta de compromisso dos candidatos para com as organizações. Muitas vezes, quando são selecionados já não estão interessados na proposta porque já receberam outra.

Relativamente aos processos e procedimentos usados na seleção de trabalhadores, ao longo de todo o processo está sempre presente um profissional de Recursos Humanos. Segundo Arvey e Renz (1992), um processo de seleção desenvolvido e implementado por profissionais aumenta a justiça. Normalmente, os profissionais possuem normas e orientações que ajudam na condução do desenvolvimento de procedimentos de seleção. O processo, este ocorre sempre da mesma forma e todos os candidatos são tratados da mesma maneira. A consistência de um processo de seleção é muito importante. Assim, todos os candidatos recebem o mesmo procedimento de entrevista, os mesmos testes e os mesmos requerimentos. Leventhal et al. (1980) definiu que a justiça de um procedimento pode ser avaliada de acordo com várias regras processuais, sendo uma delas a consistência. O processo de avaliação averigua se os procedimentos de alocação são consistentes tanto para as pessoas como ao longo do tempo. No final, independentemente de serem ou não selecionados, todos os candidatos recebem *feedback*. Normalmente, quando é uma resposta positiva, o *feedback* é dado por telefone, se for uma resposta negativa, geralmente é dado por *e-mail*. A ética deve ser um fator a ter em consideração na seleção de Recursos Humanos nas organizações. Tal como M. Armstrong

(2009), o comportamento ético no processo de seleção engloba as respostas que são importantes para os candidatos, nomeadamente informá-los sobre a aceitação da sua candidatura assim como os resultados da etapa de seleção, responder às solicitações dos candidatos, explicando-lhes o porquê de não terem passado à próxima fase de seleção.

No que diz respeito às boas práticas no processo de seleção, é importante definir as competências que irão ser analisadas assim como os instrumentos que vão ser utilizados. A maioria das pesquisas é da opinião que se devem utilizar procedimentos estruturados no processo de seleção, pois ajudam a combater a discriminação. Estes procedimentos devem incluir: definição de critérios específicos relacionados com o conteúdo do trabalho através de uma análise de recolha e avaliação de informações (as opções ao escolher e realizar a seleção, instrumentos, entrevistas, avaliação de pedidos e consulta de referências) e a decisão de fazer (Wolgast et al, 2017). Também se revela muito importante manter a sinceridade, tanto do profissional de Recursos Humanos para com os candidatos e vice-versa, de forma a evitar que num curto espaço de tempo o processo tenha de recomeçar ou porque o candidato parecia ser diferente, ou porque a organização não transmitiu a visão real. A tomada de decisões no processo de seleção deve ser baseada em reflexões precisas do candidato em relação às características que estão a ser avaliadas. Outro aspeto que os entrevistados também consideraram muito importante é o facto de se ser um bom profissional, isto é, não ir para as entrevistas intimidar o candidato nem oferecer aquilo que sabe que não é possível. Os entrevistados também referiram que se o processo fosse mais inovador e dinâmico, conseguiriam atrair mais candidatos.

Atualmente tem-se vindo a assistir ao aumento da importância da prevenção da discriminação no local de trabalho. Como tal, algumas empresas já possuem códigos de ética, ainda que não seja obrigatório existir um código de ética. Em relação aos códigos de conduta ética, este é dado logo ao colaborador na fase de acolhimento. O código de conduta ético é uma grande ajuda nas organizações, uma vez que indica como se deve agir em determinada situação, estabelecendo um conjunto de princípios da organização para com os colaboradores, que estão relacionados com a não discriminação, a dignidade e a proteção dos dados, e também dos colaboradores para com a organização. Tal como Kaptein (1998); Wood e Rimmer (2003), citado por Petersen e Krings, 2009, pp. 501-502 afirmaram, “Os códigos de conduta éticos são documentos escritos que definem os padrões éticos de uma organização. Eles incluem regras sobre como interagir com colegas de trabalho, clientes e candidatos, princípios de liderança, princípios de segurança no local de trabalho e regras quanto ao cumprimento da lei”.

Assim, apesar de a maior parte das organizações utilizar procedimentos éticos na seleção de candidatos, algumas ainda não possuem um código de conduta ético. O código de conduta ético revela-se assim essencial nas organizações, pois define os padrões éticos da organização.

### **Limitações e Investigação Futura**

Esta investigação apresentou algumas limitações que devem ser tidas em conta para investigações futuras. O número de entrevistas realizadas foi uma das grandes limitações desta investigação. Apenas foi possível realizar cinco entrevistas presenciais, tendo sido realizadas mais três entrevistas, mas foram feitas via *e-mail*. Outra das dificuldades sentidas foi uma resistência por parte dos participantes em falar do tema. No geral, os entrevistados afirmaram que agem de acordo com os princípios éticos.

No futuro, este tema pode ser desenvolvido através da aplicação de um questionário com perguntas de resposta aberta e resposta fechada. Este questionário seria anónimo, e, deste modo, as pessoas sentir-se-iam mais à vontade para falar do tema. Este tema poderia ainda ser relacionado com outras variáveis, tais como o *turnover* e o desempenho, isto é, uma organização onde o processo de seleção é ético, origina menos *turnover* e maior desempenho dos colaboradores.

### **Referências Bibliográficas**

- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Arvey, R., & Renz, G. (1992). Fairness in the Selection of Employees. *In Journal of Business Ethics*, 11: 331-339.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bloisi, W. (2006). *An introduction to human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Boitmane, I. (2008). *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests. Contreras - Pacheco, Orlando Enrique; Camacho - Cantillo, Duberly Carolina.

- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *Academy of Management Review*, 6 (3), 363-374.
- Contreras-Pacheco, O. E., Camacho-Cantillo, D. C., & Badrán-Lizarazo, R. M. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Entramado*, 13(1), 92-100.
- Conway-Klaassen, J.M. (2016). An Evidence-Supported Medical Laboratory Science Program Admissions Selection Process. *Clinical Laboratory Science*, 29 (4), 227-236.
- Fletcher, C. (1992). Ethical Issues in The Selection Interview. *In Journal of Business Ethics*, 11: 361-366.
- Herek, G. M. (1990). Gay people and government security clearances: A social science perspective. *American Psychologist*, 45 (9), 1035-1042.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics Management: Auditing and developing the ethical content of organization*. Kluwer Academic Publishers.
- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2012). Stakeholders and Human Resources: Socially Responsible Strategy. *In International Scientific Conference 53rd Riga Technical University Conference SCEE'2012 Scientific Conference. Economics and Entrepreneurship*, pp.1-6.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. and Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3, 167-218.
- Medeiros, M. B., Pereira, E. R., Silva, R. M. C. R. A., & Silva, M. A. (2012). Dilemas éticos em UTI: contribuições da Teoria dos Valores de Max Scheler. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 65 (2), 276-284.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22 (4), 853-886.
- Moberg, D. J. (1989). The ethics of impression management. *In R. A. Giacalone & P. Rosenfield (eds.), Impression management in the organization*, 171-188.
- Petersen, L.-E., & Krings, F. (2009). Are Ethical Codes of Conduct Toothless Tigers for Dealing with Employment Discrimination? *In Journal of Business Ethics*, 85: 501-511.

Rynes, S. L., Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *In Personnel Psychology*, 33 (3), 529-542.

Slovensky, R., & Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *info*, 14(1), 55-69.

Stariņeca, O. (2016). Human resource selection approaches and socially responsible strategy. *Economics and Business*, 28 (1), 106-114.

Werner, S., Schuler, R. S., & Jackson, S.E. (2012). *Human Resource Management, 11th ed.* South- Western: Cengage Learning.

Wood, G., & Rimmer, M. (2003). Codes of ethics: what are they really and what should they be?. *International Journal of Value-Based Management*, 16 (2).

Wolgast, S., Bäckström, M., & Björklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PloSone*, 12 (12).

## Anexos

### Anexo I- Guião da Entrevista

**Tema:** Boas e más práticas no processo de seleção

**Duração:** média de 40 minutos

<b>Bloco Temático</b>	<b>Questões</b>
<b>Legitimação da Entrevista</b>	
<b>Caraterização da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual a missão e os objetivos da organização onde trabalha?</li> <li>- Qual a posição do departamento de RH no organograma da empresa?</li> <li>- Que tipos de serviços presta a organização?</li></ul>
<b>Caraterização do entrevistado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual a sua formação académica?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quanto tempo trabalha na empresa?</li> <li>- Qual o seu percurso profissional dentro da empresa?</li> <li>- Quais são as suas funções nesta empresa?</li> </ul>
<p><b>Ética no Processo de Seleção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os critérios usados na seleção dos candidatos?</li> <li>- Independentemente do resultado é costume darem feedback aos candidatos?</li> <li>- De que forma é enviado esse feedback?</li> <li>- Como é realizada a entrevista? Em painel?</li> <li>- Quem faz parte, normalmente, dos painéis das entrevistas?</li> <li>- O processo de seleção é consistente?</li> <li>- O processo de seleção é realizado por profissionais de Gestão de Recursos Humanos?</li> <li>- Quais são as principais ferramentas utilizadas no processo de seleção?</li> <li>- No caso de a seleção ser realizada com base nas redes sociais do candidato, quais os cuidados que existem?</li> <li>- Quais as dificuldades e desafios sentidos no processo de seleção?</li> </ul>

	<p>- Que estratégias propõe para incrementar as boas práticas no processo de seleção?</p>
<p><b>Estratégias éticas</b></p>	<p>- Na empresa, existe um código de ética? Quem esteve na base da sua realização?</p> <p>- Considera o código de ética uma mais-valia para a empresa no âmbito da seleção?</p> <p>- Quais os instrumentos e as estratégias utilizadas para difundir/controlar/avaliar comportamentos éticos dentro da organização?</p>
<p><b>Finalização da Entrevista</b></p>	<p>- Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido contemplado nesta entrevista?</p>

**Fonte:** Elaboração própria

## Anexo II- Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategoria 1	Subcategoria 2	Subcategoria 3
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenças</li> <li>- Relação entre as duas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento</li> <li>- Seleção</li> </ul>	
<b>Seleção e Ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito de ética</li> <li>- Valores importantes em Recursos Humanos</li> <li>- Processo</li> <li>- Critérios</li> <li>- Ferramentas utilizadas</li> <li>- <i>Feedback</i> ao candidato</li> <li>- Dificuldades do processo</li> <li>- Estratégias para incrementas as boas práticas no processo de seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Testes</li> <li>- Redes sociais</li> <li>- <i>E-mail</i></li> <li>- Telefone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Painei</li> <li>- Individual</li> <li>- Cuidados que existem no processo de seleção</li> </ul>

<b>Instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos de ética</li>   <li>- Outros instrumentos</li>   <li>- Vantagens para a seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização</li>   <li>-Divulgação</li>   <li>- Transversalidade, ou não, ao grupo</li>   <li>- Difusão</li>   <li>- Controlo</li>   <li>- Avaliação</li> </ul>	

### Anexo III- Excertos demonstrativos

	<b>Excertos demonstrativos</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<p>“No recrutamento nós percebemos que há uma necessidade e vamos definir os critérios em causa, vamos escolher os canais que nos vão fazer chegar ao candidato, se vamos buscar a universidades, ao concorrente.” (A1)</p> <p>“No fundo o recrutamento é a fase em que nós começamos a procurar o candidato que nos parece à partida válido e faça o match entre aquilo que é o nosso descritivo de</p>

	<p>funções e o percurso do candidato e as suas ambições.” (E1)</p> <p>“O recrutamento é o processo que nos permite a escolha do candidato ideal para a vaga a preencher.” (G1)</p> <p>“A seleção é quando já temos todos esses candidatos e realizamos provas, entrevistas, para escolhermos qual o candidato mais indicado para a vaga.” (A1)</p> <p>“A seleção é aí que está a piada, é o conhecimento das pessoas, a verificação do perfil, daquilo que querem, daquilo que pretendem.” (D1)</p> <p>“É selecionar entre os vários candidatos, a pessoa que achamos ser a melhor.” (F1)</p> <p>“A seleção é o passo final em que, após entrevistas, dinâmicas de grupo, etc. chegamos ao perfil pretendido.” (G1)</p> <p>“São duas fases do processo até o colaborador ser admitido.” (B1)</p> <p>“Portanto, o recrutamento e a seleção são os melhores amigos...porque um e outro dependem.” (C1)</p> <p>“Portanto são duas faces diferentes. O recrutamento é apenas uma angariação. É na seleção que está todo o core do processo.” (D1)</p>
--	---

	<p>“Podemos dizer que o primeiro está relacionado com procurar e encontrar vários candidatos para o posto de trabalho em causa, enquanto o segundo, tal como o nome indica, é selecionar entre os vários candidatos, a pessoa que achamos ser a melhor.” (F1)</p>
<p><b>Seleção e Ética</b></p>	<p>“A ética é algo muito interessante que abordamos muito ao longo do mestrado, e pode ser vista de formas muito diferentes, embora haja alguns pontos de consenso sobre o que é a ética. Em termos profissionais, a ética passa por sermos bons profissionais, termos bons comportamentos que não ultrapassem os limites do respeito para com os outros e ter perfeita noção de que somos profissionais e existem limites que não podem ser ultrapassados. Acho que passa muito por questões comportamentais.” (E1)</p> <p>“Ética é um conjunto de valores que regem a conduta humana. Em termos profissionais, significa muitas vezes, deixar de lado o que pessoalmente eu acho justo ou não, e agir de acordo com o que é esperado, ou seja, de acordo com o que é melhor para a organização e para o colaborador.” (G1)</p> <p>“Ética é um conjunto de processos, práticas e comportamentos que vão ao encontro daquilo que é considerado aceite pela sociedade. É fazer o que é considerado correto, bom, certo, justo, enfim, uma</p>

	<p>grande quantidade de adjetivos, que permite que a comunidade olhe para nós como uma boa empresa para trabalhar, uma empresa que trata bem os trabalhadores, que estabelece boas relações com fornecedores e clientes e que se preocupa com a comunidade a volta!” (F1)</p> <p>É muito importante um profissional de recursos humanos compreender que cada um é um ser individual e compreender que tem de atender às necessidades das pessoas. “Deve estar disponível para lidar com os outros. Depois, existem muitas competências associadas como a comunicação, espírito de equipa, ser um líder no sentido de dar o exemplo, ser responsável e com grande compromisso. Estamos a lidar com pessoas e estamos a lidar com as suas expectativas, com as suas frustrações, com o seu dinheiro e com as suas informações pessoais.” (E1)</p>
--	---

“Ser ético, honesto, responsável. Mas acima de tudo é importante que o profissional de recursos humanos seja humano! Não devemos adotar posturas de intimidar os candidatos como se vê muito por aí, devemos perceber que há certo tipo de informações que os colaboradores confidenciam porque vêm em nós também uma ajuda, muitas vezes com problemas de carácter pessoal! O rigor também é fundamental, pelo facto de o profissional de RH ser a porta de entrada para uma organização deve ser ético no tratamento de todos os candidatos não beneficiando ou criando regras que vão contra os valores da empresa, deve ser rigoroso no seu trabalho dado o impacto que o seu trabalho pode trazer para a empresa.” (F1)

“Há sempre um profissional de recursos humanos presente e na última etapa está também presente o responsável pelo departamento em causa...temos os critérios bem definidos e o processo ocorre sempre da mesma forma e todos os candidatos recebem feedback.” (A1)

“Passa um pouco pelo que já referi. O facto de a pessoa estar motivada e enquadrada com a empresa, prevalece face às competências técnicas. Claro que são uma mais-valia se houver a parte técnica, mas nada é melhor do que veres o brilho nos olhos do candidato.” (E1)

"E1- Se é justo?

E - Sim. Mas é como indico, por vezes é ambíguo.

E1- Por exemplo, se os candidatos são todos tratados da mesma forma?

E - Sim, isso sim." (E1)

“Os critérios variam muito de acordo com o posto de trabalho em causa. Para algumas vagas a experiência pode ser importante, para outras não. Mas como já lhe disse aqui damos muito valor a parte humana, porque trabalhamos em todos os departamentos para pessoas, por tanto valorizamos muito mais coisas como os valores e princípios do que propriamente a idade, a formação.” (A1)

	<p>“Portanto não existe propriamente uma grelha com todos os critérios. Mas posso dizer que a apresentação, a comunicação, o poder de persuasão, a motivação da pessoa, a expectativa...são questões que nós avaliamos sempre para tentar perceber o próprio interesse da pessoa.” (C1)</p> <p>“Depende muito de acordo com a vaga, mas de forma geral a experiência, a formação.” (F1)</p> <p>“São duas grandes áreas. É aquilo que é a experiência profissional da pessoa, que nos dá a competência mais técnica ou as áreas onde já tocou que podem ser as áreas que nos interessam. Depois nós analisamos também a componente comportamental, analisando um conjunto que competências que definimos e perceber até que ponto há o <i>feat</i> entre o alinhamento das competências comportamentais do candidato e as competências que a empresa procura para conseguir chegar aos resultados.” (B1)</p> <p>“Não, não. A entrevista é os recursos humanos, é sempre só uma pessoa. São um elemento dos recursos humanos que fazem essa entrevista.” (C1)</p>
--	---

	<p>“<i>Assessment</i> que consiste numa entrevista de competências em que validamos face à experiência que a pessoa tem e como demonstra que já esteve em determinadas situações onde revela determinadas competências.” (B1)</p> <p>“Nós costumamos realizar entrevistas mais práticas, apresentamos casos, pedimos para as pessoas resolverem, perguntamos como agiriam perante determinada situação, costumamos utilizar entrevistas situacionais. Queremos perceber como a pessoa resolve determinado problema na prática.” (A1)</p> <p>“As entrevistas são sempre realizadas presencialmente por alguém do departamento de recursos humanos, mais a chefia direta do departamento em causa.” (F1)</p> <p>“Quando existe segunda entrevista é feita pelo <i>recruiter</i> e pelo responsável ou por mim e por o responsável.” (D1)</p> <p>“Costumamos utilizar para as áreas mais práticas testes para avaliar os conhecimentos, nomeadamente de inglês, de raciocínio e testes numéricos.” (A1)</p> <p>“Fazemos testes psicotécnicos que analisam a componente verbal, numérica e lógica para funções mais técnicas ou especialistas.” (B1)</p> <p>“Não aplicamos testes e nada que se pareça.” (E1)</p>
--	---

	<p>“Dependendo da área é também normal utilizar testes.” (H1)</p> <p>“Também costumamos trabalhar com outras redes como o <i>Facebook</i>, mas o <i>Linkedin</i> é realmente o mais utilizado.” (A1)</p> <p>“Nós só fazemos através do linkedlin. É a única ferramenta / rede social onde nós fazemos.” (C1)</p> <p>“São as plataformas de anúncio. Sapo empregos, net empregos são as mais fortes. Maioritariamente, linkedlin no que diz respeito a funções, por exemplo um supervisor para uma área administrativa para um quando médio-alto.” (D1)</p> <p>“Não costumamos utilizar as redes sociais dos candidatos.” (F1)</p> <p>“Só se o candidato despertar uma curiosidade muito grande é que vamos procurar as redes sociais dele. Mas normalmente as redes são utilizadas para nós anunciarmos vagas apenas.” (A1)</p> <p>“O cuidado tem que ser sempre a abordagem. Não é passado qualquer informação mais intrínseca à empresa durante a rede...no contacto da rede social. É sim pedido um contacto através da rede social, seja por <i>e-mail</i>, seja por telefone telemóvel, etc. Falamos com a pessoa. Abordamos e damos uma...uma especificação, uma explicação geral sobre o</p>
--	---

	<p>projeto e sobre a empresa e depois, na entrevista então é informado pelo projeto. Portanto não há muita passagem de informação no que diz respeito às redes sociais enquanto o contacto está restringido àquela rede.” (D1)</p> <p>“Fazemos sempre a análise inicial do candidato. Se for totalmente desajustado, não nos faz sentido avançar. Se nos suscitar alguma dúvida, nós contactamos.” (E1)</p> <p>“Sim, damos sempre <i>feedback</i>.” (A1)</p> <p>“Sim. Isso faz parte daquilo que nós consideramos serem as boas práticas do, do processo de recrutamento. Damos sempre esse <i>feedback</i>.” (C1)</p> <p>“Existe por vezes a entrevista que nós sabemos que o candidato não fica selecionado, e muitas das vezes somos transparentes o suficiente para dizer na própria entrevista que não fica selecionado e damos o porquê.” (D1)</p> <p>“Normalmente, quando é uma resposta negativa, o <i>feedback</i> é dado por <i>e-mail</i>.” (C1)</p> <p>“Quando é uma resposta positiva, para passar para uma segunda fase, aí sim fazemos o contacto telefónico.” (C1)</p> <p>“O tempo. Temos sempre um tempo muito curto para dar a devida atenção a todas as candidaturas que recebemos. Temos de</p>
--	---

	<p>arranjar critérios para eliminar logo alguns candidatos, porque não conseguimos analisar cada candidatura com o tempo que devíamos.” (A1)</p> <p>“A dificuldade que sentimos é de termos um <i>deadline</i> de pessoas com as competências que pretendemos ou com o conhecimento e experiência exigida para uma determinada função.” (B1)</p> <p>“Eu acho que o principal desafio tem sido lidar com a falta de compromisso das, dos candidatos.” (C1)</p> <p>“No processo de seleção, isso tem sempre a ver com perfis, com capacidades, com competências, com conhecimentos. Nunca se consegue um fit a cem por cento. Portanto, dentro da panóplia de candidatos que são selecionados numa primeira fase, temos de ver os pontos críticos da função e aqueles que têm conhecimento nesses...nesses pontos críticos. Aqueles que tiverem mais conhecimentos nessa área, como é óbvio são os que ficam selecionados.” (D1)</p> <p>“Por um lado temos muitos candidatos que pelo CV são os ideais e pessoalmente percebemos que não são nada do que indicavam. Depois temos o fator tempo, muitas vezes precisamos de arranjar alguém num curto espaço de tempo, e aí é muito difícil garantir que estamos a escolher a</p>
--	--

	<p>pessoa certa e que não eliminamos logo no início o melhor candidato.” (F1)</p> <p>“Para mim o maior desafio é entender o que espera o candidato, quais são as suas expectativas e de que forma posso adequar a expectativa dele com o que eu tenho para oferecer, para conseguir convencê-lo a aceitar a nossa proposta.” (G1)</p> <p>“Definir quais são as competências críticas que queremos analisar e definir que instrumentos vão ser utilizados. Os instrumentos vão estar relacionados às competências, então, penso que um bom processo de seleção passa por definir bem quais são as competências que são críticas para a função em causa.” (A1)</p> <p>“As dinâmicas, a inovação do processo. Poderíamos atrair mais candidatos e selecionar mais pessoas se o nosso processo fosse mais inovador. Veio-me à cabeça as dinâmicas, mas com certeza que há outros processos.” (E1)</p> <p>“Ser um bom profissional, não ir para as entrevistas nem com o objetivo de intimidar o candidato, nem oferecer coisas que sabemos logo à partida que a empresa não consegue oferecer, porque aí o mais certo é termos trabalhadores insatisfeitos e desmotivados que mudam de emprego assim que tiverem a oportunidade e nós vamos ter de iniciar novamente o processo!” (G1)</p>
--	--

	<p>“Haver sempre o máximo de sinceridade e abertura. O profissional deve explicar de forma clara o que pretende, quais vão ser as tarefas e quais serão as condições. E o colaborador deve também ser o mais transparente possível.” (H1)</p>
<p><b>Instrumentos de orientação de comportamentos éticos na organização</b></p>	<p>“Nós temos um código de ética.” (E1)</p> <p>“Foi feita por uma entidade internacional.” (A1)</p> <p>“O código de ética nasceu na empresa em 2005. Naturalmente que foi uma determinação do conselho de administração da altura, devido à necessidade de criar um repositório onde estivessem os princípios que a empresa defendia e os compromissos que queria assumir perante todas as suas partes interessadas, e foi construído com o envolvimento da organização...” (B1)</p> <p>“Ele já existe há algum tempo, mas eu penso que foi a diretora de recursos humanos, ou seja a direção de topo da empresa.” (C1)</p> <p>“Julgo que foi o departamento de recursos humanos.” (E1)</p>

	<p>“Foi feito pela advogada da empresa.” (H1)</p> <p>“Está disponível na nossa intranet.” (C1)</p> <p>“Mas assim que entramos na empresa o código é apresentado aos colaboradores” (H1)</p> <p>“Temos uma base, mas é adaptado à realidade da empresa em casa país” (C1).</p> <p>Numa organização, o código é igual em todos os países: “Posso dizer que é geral e aplica-se em todos os grupos e países” (B1).</p> <p>“Para difundir, usamos instrumentos relacionados com a formação.” (B1)</p> <p>“Normalmente há sessões de <i>refresh</i>, não mensalmente, mas semestralmente é feito para lembrar tudo aquilo que nós devemos fazer, tudo aquilo que nós fazemos.” (D1)</p> <p>“No entanto, não existe uma avaliação ou controlo rigoroso nesse sentido, até porque a maior parte dos nossos colaboradores estão em cliente e, portanto, não conseguimos fazer esse controlo.” (E1)</p> <p>“Do ponto de vista da avaliação, no fundo, não temos um mecanismo de avaliação para verificar se as pessoas cumprem ou não cumprem os princípios éticos. Nós temos um processo de gestão de reclamações éticas que permite que qualquer pessoa, seja cliente, fornecedor ou trabalhador, possa recorrer se for alvo de um comportamento</p>
--	---

	<p>menos ético ou se observar um comportamento menos ético no seu meio, com outro colega por exemplo, temos este mecanismo que permite que as pessoas coloquem uma reclamação ao provedor de ética a expor o que se passou e pedindo ajuda no sentido de repor uma atuação correta.” (B1)</p> <p>“De forma geral mesmo. O código de ética ajuda muito, porque dá-nos indicações de como devemos agir perante determinada situação. E nós temos tanta formação sobre esses temas desde o momento que entramos, que a informação vai ficando retida e nem precisamos de estar a consultar. Vamos assimilando e acaba por ser natural.” (A1)</p> <p>“Acaba por bater em aspetos importantes e acaba por ir ao encontro do que são os direitos do trabalhador que está muito relacionado com a não discriminação, com a dignidade, com a proteção de dados e vai muito ao encontro do que está escrito no código do trabalho e nos direitos humanos em geral.” (E1)</p> <p>“Considero que termos um código de ética seria uma mais-valia enorme, no recrutamento e seleção por guiar os comportamentos a adotar sobre a forma de tratar os candidatos, principalmente aqueles que não são selecionados.” (G1)</p>
--	---

