



DILEMAS ÉTICOS DO RH

| POR BEATRIZ MARIA BRAGA

GUARDAR OU NÃO INFORMAÇÕES SIGILOSAS? ESCAMOTEAR OU DENUNCIAR PRÁTICAS DESONESTAS? DISFUNCIONALIDADES ORGANIZACIONAIS FAZEM COM QUE OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS ENFRENTEM DIFÍCEIS QUESTÕES.

As organizações têm promovido mudanças em suas estruturas de *compliance*, em função de escândalos que envolveram membros dos altos escalões de grandes empresas e do mundo político no Brasil e no cenário internacional nos últimos anos. No entanto, parece que o comportamento antiético continua acontecendo. O caso mais recente foi o de Carlos Ghosn, executivo da Renault-Nissan-Mitsubishi, acusado de sonegação e fraude. O episódio levanta dúvidas sobre a adequação da concentração de poder e da longevidade dos executivos em altos cargos. Fica, portanto, a pergunta: como a área e, mais especificamente, os profissionais de recursos humanos (RH) poderiam ajudar a melhorar essa situação?

Os profissionais de RH parecem enfrentar frequentemente o que se chamam dilemas éticos, que, em parte, derivam das demandas dos diversos *stakeholders* da organização para a gestão de pessoas. O modelo de Dave Ulrich, disseminado nos anos 1990, já apontava para os múltiplos papéis que os profissionais de RH devem exercer, como parceiro estratégico, agente de mudança, defensor dos funcionários e especialista administrativo. As tensões decorrentes desses papéis têm sido analisadas em inúmeros estudos, com especial atenção para as demandas, muitas vezes conflitantes, entre valores, interesses e expectativas dos diversos *stakeholders*, entre eles os funcionários.

OS DILEMAS

Estudos vêm mostrando, com base em depoimentos de profissionais de RH, que os dilemas mais frequentes são:

1. Dúvidas no tratamento a ser dado a informações, especialmente às confidenciais a que os profissionais

de RH têm acesso e que incluem informações sobre a vida pessoal de colaboradores, como doenças, separações, e sobre aspirações profissionais, como a pretensão de “talvez” sair da empresa, mudar de área etc.

“Ela estava se ausentando muito do trabalho por conta do tratamento..., e não queria falar pro chefe..., [mas] contou pra mim, para eu entender, e não queria que eu falasse. E aí, você fica assim: quanto eu sou pessoa e o quanto que eu sou gerente de RH, sabe?”

“A gente tem informação de quem vai sair e quem não vai sair e não pode falar, não pode abrir questão de salário... A gente pode minar ou não, minar no sentido negativo, ou supervalorizar pessoas que não têm exatamente aquela competência que a empresa precisa...”;

2. Atitude diante da pressão para não seguir as políticas da organização a fim de beneficiar alguém, que pode ser ele mesmo, uma terceira pessoa ou a organização, em processos de contratação, avaliação de desempenho, remuneração e demissão.

“Às vezes, a gente é requisitado a escamotear algumas situações..., até em relação à lei...”

“A perversão de ter sentado com o fulano e falar: ‘Você teve um baixo desempenho, validado em comitê, com toda a metodologia’. [E ele:] ‘Mas, cara, eu fiz tudo, implantei, vendi’... Isso é cruel... O gestor pode manipular a definição das metas...”



DISFUNÇÕES QUE LEVAM A COMPORTAMENTOS ANTIÉTICOS

Disfunções estruturais:

- alto grau de hierarquização, que pode dificultar a comunicação e oferecer poucos recursos para se contestar a autoridade formal;
- forte organização burocrática, em que é mais difícil controlar comportamentos e mais fácil burlar sistemas de controle;
- sistemas fechados, com pouca flexibilidade, que podem desencorajar comportamentos e opiniões divergentes;
- ausência ou não aplicação de sanções, em que o comportamento indesejado passa impune;
- confiança exagerada nos códigos de ética, que não são suficientes para deter comportamentos antiéticos, pois não contemplam todas as situações.

Disfunções culturais:

- culturas fortes com o risco de *groupthinking*, em que opiniões e comportamentos divergentes são desestimulados;
- sistema de recompensas que privilegia metas e desempenho, em detrimento de “como” devem ser atingidos, e que não reforça valores organizacionais inibidores de condutas antiéticas;
- vantagens atribuídas a poucas pessoas, o que pode reforçar o desejo de pertencer aos “poucos privilegiados e influentes”.

Disfunções da liderança:

- líderes com grande influência sobre os liderados, na medida em que dão ênfase a determinados comportamentos. Dado o *status* privilegiado em que se encontram, são os mais prováveis de se engajarem em comportamentos antiéticos;
- falhas na responsabilidade do desenvolvimento e reforço dos valores organizacionais. Ou seja, líderes que atribuem mais valor a indivíduos do que ao coletivo reforçam a percepção de desigualdade e injustiça, e aqueles que não punem comportamentos antiéticos contribuem para a percepção de que os que têm o mesmo comportamento serão aceitos;
- líderes que responsabilizam outros por suas próprias falhas, abusando assim de sua posição.

3. **Conduta ao resolver problemas de outras áreas**, como são os casos em que o gestor primeiramente decide e depois “chama o RH” para ver se pode fazer (dar férias, suspender a produção, conceder licenças etc.), ou casos em que alguém já cometeu algum ato duvidoso e o RH é chamado para fazer uma averiguação, como são os processos para verificação de assédio moral ou sexual, que envolvem investigações mais detalhadas e em que ocorrem frequentes “vazamentos” das informações.

**QUANDO HÁ VALORES, INTERESSES
E EXPECTATIVAS CONFLITANTES NA
ORGANIZAÇÃO, ABRE-SE ESPAÇO PARA
INTERPRETAÇÕES DIVERSAS DAS SITUAÇÕES
E QUE COLOCAM VERDADEIROS DILEMAS
AOS PROFISSIONAIS DE RH.**

AS DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS PODEM SER TÃO GRANDES QUE OS COMPORTAMENTOS INDESEJADOS PASSAM DESPERCEBIDOS, SÃO CONSIDERADOS “SEM IMPORTÂNCIA” OU ATÉ SÃO ESTIMULADOS.

“Quando você ouve da pessoa... ‘Você tem que fazer isso... Se não fizer, nós vamos atrás de você’... Era um bullying muito sutil.”

“Você acredita muito na pessoa, pelo menos o discurso demonstra princípios e valores, preza por uma série de coisas que batem com o que você pensa... E aí estoura na sua mão um problema de propina...”

AS DISFUNÇÕES

Esses dilemas mostram o potencial para o surgimento de comportamentos antiéticos por parte de gestores, funcionários e até mesmo do profissional de RH. Entretanto, é importante prestar atenção a alguns sintomas que revelam problemas sistêmicos. Ou seja, os comportamentos antiéticos podem estar sendo reforçados por disfuncionalidades da organização, seja na estrutura, seja na cultura ou na liderança. O quadro na página anterior, baseado em estudo dos pesquisadores Carole Jurkiewicz e Robert Giacalone, mostra como algumas disfunções podem suscitar comportamentos antiéticos.

As pesquisas também mostram que, em geral, os diversos tipos de disfunções estão presentes e se reforçam, contribuindo para o surgimento de comportamentos antiéticos. Portanto, retomando os dilemas vivenciados pelos profissionais de RH, vale perguntar se ao menos alguns não teriam raízes nessas disfuncionalidades.

O DIAGNÓSTICO

Com relação ao tratamento de informações pessoais confidenciais, uma investigação da cultura e do estilo de liderança pode dar pistas importantes. Em uma organização em que predominam a confiança, a empatia e o tratamento digno das pessoas e em que prevalecem boas relações entre líderes e liderados, esse tipo de dilema seria mais difícil de acontecer. Alguém que enfrenta um problema pessoal ou uma questão profissional se sentiria à vontade para conversar com colegas e superiores. Portanto, o fato de o funcionário não conseguir conversar abertamente com seu chefe já revela aspectos disfuncionais na cultura organizacional e na liderança que podem estar estimulando esse tipo de atitude.

Com relação aos problemas com os processos como contratação, avaliação de desempenho, remuneração e demissão, caberia uma investigação por meio de perguntas como:

- Com que frequência ocorre esse tipo de evento? Como costuma ser resolvido? Por que se chegou a essa situação? Houve erro na contratação ou nas expectativas de alguma das partes (organização, gestor ou colaborador)?
- Há critérios claros para o processo de contratação (avaliação de desempenho, demissão etc.) e todas as pessoas envolvidas estão informadas e capacitadas para atuar no processo? Há espaço para discussão/negociação?
- Quais são os valores da organização que podem estar fomentando o comportamento indesejado? E quais são os valores que a organização diz que pratica ou pretende praticar?
- As consequências/punições do comportamento indesejado são explicitadas e praticadas?

As respostas a essas e a outras perguntas poderiam fornecer indícios de problemas na estrutura da organização; as disfunções podem ser tão grandes que os comportamentos indesejados passam despercebidos ou são considerados “sem importância”; ou as atitudes antiéticas podem estar sendo reforçadas por uma cultura agressiva para atingir metas de curto prazo em que grande parte da liderança está envolvida.

Concluindo, em um ambiente organizacional e com múltiplos *stakeholders*, é de se esperar difíceis dilemas, considerando as diferentes demandas, os interesses e as expectativas. A boa notícia, porém, é que se pode fazer muita coisa para que os comportamentos antiéticos sejam minimizados. ●

PARA SABER MAIS:

- Beatriz Maria Braga, Edson Miranda Kubo e Eduardo Camargo Oliva. *Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação*. *Revista de Administração Contemporânea*, v.21, n.6, 2017. [dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160368](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160368)
- Caroline Jurkiewicz e Robert Giacalone. *Organizational determinants of ethical dysfunctionality*. *Journal of Business Ethics*, v.136, n.1, 2016. doi.org/10.1007/s10551-014-2344-z
- Marli Olmos. *Caso Ghosn põe em xeque poder dos executivos*. *Valor Econômico*, 2018.
- Ian Steers. *HR fables: schizophrenia, selling your soul in dystopia, fuck the employees, and sleepless nights*. *Business Ethics: a European Review*, v.17, n.4, 2008. doi.org/10.1111/j1467-8608.2008.00542.x
- David Ulrich. *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*, 1998.

BEATRIZ MARIA BRAGA > Professora da FGV EAESP > beatriz.braga@fgv.br