

## **Ética e Gestão Estratégica de Pessoas: A Busca pela Qualidade no Ambiente Organizacional e nos Serviços Prestados**

**Alex Santos da Silva<sup>1</sup>**  
**Universidade Federal do Pará - UFPA**  
[klexsantos@hotmail.com](mailto:klexsantos@hotmail.com)

**Francisco Conceição da Silva**  
**Universidade Federal do Pará - UFPA**  
[bidosilva@uol.com.br](mailto:bidosilva@uol.com.br)

**Data do recebimento do artigo: 24/08/2018**

**Data do aceite de publicação: 10/03/2019**

### **RESUMO**

O presente artigo aborda a Ética e estratégia de Gestão de Pessoas como um diferencial para o sucesso nas organizações, tendo por objetivo a reflexão acerca da postura adotada pelos gestores de pessoas no contexto atual, a partir da revisão de literatura e uma pesquisa qualitativa, procurando demonstrar como a ética pode e deve atuar de forma dinâmica e flexível na condução da gestão de pessoas nas organizações. Como são as condutas de quem trabalha com ética profissional como deve ser o profissionalismo de cada um em relação ao outro e por que as boas regras de convivência são basilares para que haja bom desempenho e prosperidade da organização e satisfação pessoal. Como resultado da pesquisa espera-se contribuir com as mudanças positivas ocorridas dentro das organizações ao implementarem a ética como estratégia para melhorar o ambiente organizacional, as relações entre Gestores e seus subordinados e juntos possam oferecer e prestar um serviço de qualidade para a sociedade.

**Palavras Chave:** Ética, Gestão, Pessoas

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Instituto Federal de São Paulo (IFSP), R. Pedro Vicente, 625 - Canindé, São Paulo - SP, 01109-010.

**Ethics and Strategic Management of People: The Quest for Quality in the Organizational Environment and Services Rendered**

**ABSTRACT**

The present article approaches the Ethics as a strategy of People Management as a differential for the success in the organizations, aiming the reflection about the posture adopted by the managers of people in the current context, from the literature review and a qualitative research, looking for demonstrate how ethics can and should act dynamically and flexibly in the management of people management in organizations. How are the conduct of those who work with professional ethics as should be the professionalism of each in relation to the other; and, because the good rules of coexistence are basic so that there is good performance and prosperity of the organization and personal satisfaction. As a result of the research, we hope to contribute to the positive changes that have taken place within organizations by implementing ethics as a strategy to improve the organizational environment, the relationships between managers and their subordinates, and together can offer and provide a quality service to society.

**Key Words:** Ethics, Management, People

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por uma combinação de recursos Humanos e técnicos, cujo desempenho pode afetar positiva ou negativamente no seu conjunto. Ao incumbirem às pessoas nas tarefas e procedimentos da organização, não é necessário somente ter boa qualificação, mas ter sua conduta profissional pautada na ética. No exercício da profissão cada pessoa deve saber se comportar em uma relação de trabalho, conhecer o código de ética e se pautar no bom relacionamento.

As organizações hoje em dia estão muito mais preocupadas em captar e treinar colaboradores, para que o exercício da profissão seja desempenhado com ética, comprometimento e respeito e desta forma possam alcançar seus objetivos e metas pré-estabelecidas. Não se configura no atual cenário, pessoas com comportamentos antiéticos e desonrosos, que podem manchar a boa imagem de uma organização.

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) poderá influenciar na evolução das ações e atitudes cotidianas, criando um ambiente organizacional aberto ao diálogo e a participação. Construir um espaço de comunicação intensa, inovar em um ambiente que permite aliar os projetos coletivos e os projetos individuais, possibilitando ao gestor obter mudanças positivas na cultura organizacional.

Diante do pressuposto, surgiu o seguinte questionamento: A complementariedade entre Ética e Gestão de Pessoas poderia suscitar qualificação às pessoas e aos serviços prestados? Assim, para obter melhor compreensão do resultado é preciso perpassar por um breve histórico da conceituação da ética no sentido global bem como instigara ética no exercício profissional. A gestão estratégica de pessoas é um recurso que poderá abordar os reflexos de suas práticas com a ética e com as metas e resultados alcançados, isto é, unir as ações e planos de ações estratégicas e metas da organização.

A metodologia utilizada ocorreu através da pesquisa bibliográfica, fundamentada, principalmente, em: Belei et. al. (2012), Borba (2012), Chiavenato (2002), Duarte (2012), Fittipaldi (2012), Kuroski (2002), Oliveira (2012), entre outros. No método qualitativo foi aplicada uma entrevista a 08 (oito) servidores estaduais que atuam no município de Marabá no 11º Centro Regional de Saúde subordinado a Secretária Estadual de Saúde Pública do Estado do Pará – SESPA.

Nesse sentido, é possível compreender e fazer uma reflexão sobre os problemas decorrentes da falta de ética no ambiente organizacional propondo melhorias e aplicando a ética como estratégia no desenvolvimento de Gestão de Pessoas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE ÉTICA**

Antes de conceituar a Ética deve-se compreender que ela deriva do grego ‘ethikos’ e segundo o minidicionário Aurélio significa: conjunto de norma e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano. Atualmente vive-se numa época em que a ética está enfraquecida produzindo uma sensação de impotência. Hoje, é cada vez mais generalizada à indignação com comportamentos antiéticos, alguns exemplos estão sendo noticiados a todo instante nos meios de comunicação de massa, rede sociais, manifestadas nas mais variadas formas de atuação social.

Segunda Oliveira (2012) todo projeto necessita de alicerces e a ética necessita de estruturas, e seus fundamentos são absolutamente necessários para se sustentar. Na ética, são os padrões e os modelos que determinam o que é ético e do que fica do lado de fora. Sob esse direcionamento, a humanidade encontra caminhos para atender à necessidade de buscar uma função para a ética, tornando-a norma universal e necessária para a humanidade no tempo e no espaço.

Desta maneira, cada ser humano deve ser o autor de seu próprio desenvolvimento. Segundo Sócrates apud Oliveira (2012, pg. 27), defende que:

O caráter eterno de certos valores como o bem, a virtude, a justiça e o saber. O valor supremo da vida é atingir a perfeição. Tudo deve ser feito em função desse ideal, o qual só pode ser obtido através do saber. Na vida privada ou na vida pública, todos tem a obrigação de se aperfeiçoarem fazendo o bem, sendo justos.

Para se aproximar da perfeição a ética é fundamentada por princípios da conduta humana, normatizando diretrizes, estipulando os deveres que devem ser seguidos no desempenho de uma atividade profissional, cumprir corretamente o que lhe foi ministrado, aplicando-lhe os corretivos racionais e humanos, ou seja, sem rigor excessivo, sem motivar pânico, medo ou covardia.

Apesar das normas existentes, sejam elas jurídicas ou morais, muitas vezes ainda pairam dúvidas sobre como agir com retidão, ou porque não se conhece a existência de normas ou não se sabe interpretá-las. A cultura acumulada do homem recebida através da sua educação possibilita que, além de suas necessidades primárias atendidas pelo instinto, possa ele buscar bens e outros valores. Isso se confirma quando Oliveira (2012, pg.43) menciona que a ética quando está:

[...] a nossa disposição não nos sustenta mais diante dos valores do passado, porém ela está presente cada vez mais na nossa vida, mascarando a construção das ideologias e das novas formas de dominação. Apenas queremos e precisamos gritar bem alto, que os elementos principais de todas as éticas não podem faltar: respeito e justiça.

A partir desses conceitos, é possível analisar que os princípios básicos da conduta ética devem permear todas as decisões humanas, pois quando se vive bem, com arte de fazer o bem, vive-se com ética. Quando colocada sem os fundamentos filosóficos, esgota como ciência, porém, quando inserida como arte, adquire a essência do que é bom, da excelência, dos bons costumes e, quando chega à diversidade cultural, ela necessita ser revista e reconstruída em seus referenciais que ficaram esquecidos na história.

É preciso respeitar as diferenças do indivíduo, no ambiente familiar, no ambiente escolar, no ambiente profissional, buscando sempre a reeducação dos valores morais, éticos e humanos, proporcionar um estímulo nas novas gerações para convívio social e contribuir para a melhoria e desenvolvimento do país, na luta por uma realidade melhor para todos, na reconstrução da cidadania.

### **2.1.1 ÉTICA E EXERCÍCIO PROFISSIONAL**

A ética é o estudo geral do que é bom ou mau correto ou incorreto, justo ou injusto, adequado ou inadequado, honesto ou desonesto. A ética é também aplicada no campo das atividades profissionais. Nesse sentido, Oliveira (2012, pg. 51) afirma que:

A ética é ainda indispensável ao profissional, porque na ação humana “o fazer” e “o agir” estão interligados. O fazer diz respeito à competência, à eficiência que todo profissional deve possuir para exercer bem a sua profissão. O agir se refere à conduta do profissional, ao conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de sua profissão.

Toda a fase de formação profissional, o aprendizado das competências e habilidades, referentes à prática específica numa determinada área, devem incluir a reflexão. Isso

caracteriza o aspecto moral da chamada Ética Profissional, a um conjunto de regras estabelecidas como sendo as mais adequadas para o seu exercício. A fase da escolha profissional é optativa, mas ao escolhê-la, os deveres profissionais passam a ser obrigatório. Nesse sentido, Fittipaldi (2012, pg. 05) afirma que:

[...] ética não é uma escolha, mas uma necessidade, um ingrediente imprescindível em todos os setores da organização. Mais do que isso: que atitudes eticamente responsáveis são esperadas dos membros daquela corporação. Uma vez disseminada esta cultura dentro da empresa - por meio da comunicação interna -, os que agem de outra forma se sentem intimidados e estimulados a mudar.

Quando apresentam um conjunto de normas privadas ou de grupos que visam apenas a interesses determinados ou de categorias de pessoas que não têm respeito ou dignidade, elas representam o máximo das atitudes antiéticas possíveis. Hoje, é comum confundir a ética com as normas éticas impostas pela tradição, pela dominação política e pela educação. Com o avanço do conhecimento e da tecnologia abrem grandes lacunas diante dos problemas éticos. A escolha das tarefas deve ser a proveniência do dever a ser cumprido, visando à qualidade da execução, dentro de uma conduta valorosa e refletidas por práticas úteis e cheias de benefícios.

Quem aceita tarefas sem ter a capacidade de exercê-las, é condenável como prática antiética em função dos prejuízos que pode vir a causar a terceiros, desde que anteriormente seu juízo os tenha identificado. Nesse modo, Fittipaldi (2012, pg. 05) menciona que quando “[...] estas atitudes e preocupações passam a configurar a cultura daquela empresa, se refletem em todos os setores da organização, principalmente na tomada de decisões diante dos dilemas éticos que são uma realidade no cotidiano de qualquer organização”.

As leis de cada profissão são elaboradas com o objetivo de proteger os profissionais e as pessoas que deles dependam. Há, porém muitos aspectos não previstos especificamente e que fazem parte do compromisso do profissional coma ética, aquele que, independentemente de receber elogios, faz a coisa certa. Assim, Fittipaldi (2012, pg. 05) afirma que:

[...] o primeiro passo é reconhecer que há um dilema de natureza ética sempre que houver uma escolha a ser feita. Não raras vezes, a tomada de decisões pouco éticas está ancorada na não percepção da necessidade de reflexão ética naquela situação, por mais bem intencionada que uma pessoa possa ser. Não há dúvida também que muitas atitudes dos profissionais espelham, invariavelmente, condições e características do meio em que atuam.

Em muitos processos, as tomadas de decisões poucas administrativas e/ou jurídicas no âmbito da disciplina ética profissional dos conselhos profissionais, acontecem por desconhecimento e negligência. O processo de produção de um código de ética deve ser por si só um exercício de ética.

Um código de ética não tem força jurídica de lei universal, tornando um instrumento frágil de controle dos comportamentos de seus membros. Assim, na área profissional Oliveira (2012, pg. 59) afirma que:

[...] a norma fundamental será – culto de lealdade e solidariedade profissionais evitando críticas levianas, competição e concorrência desleal, sem descambar, naturalmente para o acobertamento de qualquer ação dos colegas, sem nunca ferir a verdade, a justiça ou amoral, fugindo de toda “máfia, de pactos de silêncio e de sociedades secretas”, pois não são necessárias.

A ética humana carrega atributos de qualidade onde o ser integral tem como fim maior o bem comum. Quanto mais impessoal for o processo de decisão, mais se pratica uma conduta ética. Nesse sentido, para que uma organização seja considerada ética é essencial a sua transparência perante a sociedade, que exige uma ampla e quase irrestrito leque de informações organizacionais seja disponibilizada a todos os interessados.

Nesse sentido, Kuroski (2002, pg. 17) afirma que a “ética afeta as estratégias de uma empresa, seja pelo componente coletivo ou individual, de diferentes formas e em diversos graus”, aspectos priorizados pelos dirigentes. Um dirigente ético prioriza os fatores éticos nas estratégias de sua organização, e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização que envolva o setor de Recursos Humanos, garante que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem juntos ao sucesso.

A relação com o trabalho para algumas pessoas é essencial, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Segundo Chiavenato (2002), garante um comportamento ético e socialmente responsável envolvendo as pessoas como parceiras da organização gerando credibilidade, focado em proporcionar maior competitividade às pessoas e organizações.

Assim a ética vem sendo considerada uma estratégia positiva a ser inserida pelos dirigentes nas organizações, que desejam pautar por meio de uma gestão de pessoas realmente comprometidas.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é um tema que tem recebido crescente atenção nos últimos anos. Segundo Gil (2001 apud Paes, 2011) as mudanças ocorridas nos anos de 1980 motivados pela globalização, deram impulso à chamada Gestão de Pessoas que passou a considerar as pessoas como parceiras na geração de vantagem competitiva.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas poderá facilitar ou dificultar a evolução do processo de mudança nas organizações, pois como afirma Campos (2012, pg. 3).

Atualmente fala-se muito em Gestão de Pessoas, porém na prática, sabe-se que os gestores de cada departamento das organizações, que por sua vez é formada por pessoa, também deveriam gerir pessoas. Para liderá-los, é de extrema importância que os gestores tenham um plano para cuidar de suas equipes, assim a parte funcional desses departamentos fica em evidência, e a preocupação limita-se apenas a produção.

O maior bem que existe dentro de uma organização é os Recursos Humanos e por isso deve ser zelado. Conforme Chiavenato (2002), nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiras da organização, contribuindo com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Assim as organizações que se propuserem a fazer uma excelente Gestão de Pessoas terão a possibilidade de alcançar mais rapidamente os resultados positivos, e o setor de recursos humanos tornou-se o ponto mais estratégico nas organizações.

Nesse sentido, Marras (apud Paes, 2011, pg. 49) afirma que:

[...] a administração estratégica de recursos humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente seus resultados e perfil cultural. Esta visão integra todas as áreas da empresa, pois se entende que os recursos humanos permeiam toda a organização.

As organizações bem sucedidas ao analisar o departamento de Recursos Humanos como estratégia para impulsionar seus objetivos começou a investir nesse patrimônio físico para obterem o máximo de rendimento possível, conduzindo-os rumo ao sucesso. Observaram que as pessoas envolvidas nesse processo têm personalidades próprias, possuidores de conhecimentos, habilidades, capacidades indispensáveis ao aprimoramento da organização.

Desde modo começaram a impulsionar a inteligência como meio de proporcionar a tomada de decisões racionais e dos recursos organizacionais através do seu capital intelectual.

Assim, as pessoas passam ser mais valorizadas ao agregar seus conhecimentos para atingir os objetivos da organização, como Lacombe (2005 apud Paes, 2011, págs. 94-95) afirma que: “[...] a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Logo, a forma mais segura de conseguir a vantagem competitiva é por meio da administração dos recursos humanos e de seu capital intelectual”.

O capital intelectual desde modo se torna um processo de interação entre pessoas e organizações. Enquanto aquela se propõe a assumir riscos, dedicação, comprometimento e responsabilidades, essa espera obter o retorno dos investimentos. Nesse sentido, Chiavenato (2004 apud Campos pg.06) se refere ao capital intelectual da seguinte forma:

É a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sejam sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, etc.

A Gestão de Pessoas para as organizações tem participação fundamental para gerir e concretizar seus talentos humanos, sendo fundamentado pelo setor de Recursos Humanos, com o propósito de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as necessidades da organização e sociedade.

É indispensável notar a diferença entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Segundo Paes (2011), primeiro lida com contratações, análise curricular, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, desempenho comportamental e funcional e acompanha a organização como num todo. O segundo, que é o objeto de estudo, tem o grande desafio de lapidar o profissional que as organizações buscam e almejam, propiciando num mesmo ambiente o crescimento organizacional, profissional e pessoal, tendo como premissas básicas alguns princípios tais como: a conduta ética.

Para que a Gestão Estratégica de Pessoas dê resultados, todos na hierarquia da organização precisam ter seus papéis bem clarificados, pois os Gestores e Pessoas precisam caminhar juntos em prol dos mesmos objetivos e metas. Isso se justifica quando Barreto et. al. (2012, pg. 03) afirmam que:

O gerenciamento de pessoas, nesses casos, requer que as pessoas que fazem parte da organização adquirida procedam a uma readaptação à nova cultura organizacional e assimilem novas formas de trabalho e mudanças tecnológicas advindas desses processos. Enfim, precisam assumir como seus os projetos da empresa que está em processo de mutação. Tal adaptação para os trabalhadores ocorre, em muitos casos, de forma dolorosa, pois necessitam criar para si novos modos de ser e de trabalhar, em face do novo contexto organizacional.

As influências ambientais são, portanto, relativamente claras no que se refere à adoção de um comportamento corporativo padrão, desde que este ambiente da organização valorize e exija posturas éticas, evitando falhas no agir conforme as expectativas externas expõem a organização ao risco de sérios confrontos em termos de ilegitimidade, imposição de sanções e perda de cooperação da parte dos outros agentes sociais com que se relaciona.

O gestor ao conhecer profundamente os objetivos da organização eleva seu comprometimento e tem a autonomia para dirimir normas aos seus subordinados e torna a:

[...] empresa pró-ativa na escolha de um ambiente cujas oportunidades possam ser otimizadas e as ameaças não lhe afetem de forma relevante, aprimorando os pontos fortes da organização e diminuindo a influência de seus pontos fracos, ou melhorando-os [...]. (WRIGHT et al., 2000 apud KUROSKI 2002, pg. 27).

Nesse sentido, Lima (2011, pg. 03) afirma que “não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as consequências não sejam as melhores”. Com isso é possível perceber que sem pessoas eficazes e plenamente comprometidas pode ser quase impossível para qualquer organização atingir seus objetivos, pois capital humano carrega em si o brilho da criatividade para a organização.

Para auxiliar a organização a atingir seus objetivos prestando serviços de qualidade elevada, a Gestão de Pessoas deverá ser eficaz e está alinhada com as políticas e diretrizes das organizações juntamente com a cultura organizacional. Dessa maneira Barreto (2012, pg. 74) afirma que:

[...] o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Varia enormemente a maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas [...].

Ao assumirem diferentes papéis dentro da organização, as pessoas se comprometem a alcançar melhores resultados, através da otimização de insumos, qualificação pessoal e profissional, produtividade, eficiência e responsabilidade, enriquecendo com qualidade, eficiência e motivação, o ambiente organizacional.

Aliar o comprometimento ético – individual ou coletivo- com as práticas de gestão de pessoas poderá ter uma contribuição significativa para o sucesso organizacional. A capacidade de criar eficiência administrativa facilita a concepção e desenvolvimento na melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas e o aumento da eficiência geral da organização, na busca incessante por descobrir maneiras novas de fazer.

### **3 METODOLOGIA**

Para essa pesquisa foi utilizado o método qualitativo, por meio da entrevista, por isso, é importante tecer breves considerações sobre esse tipo de pesquisa, visando contribuir para o entendimento de sua aplicabilidade.

A pesquisa tem sido marcada fortemente por estudos que valorizam o emprego de métodos qualitativos para escrever e explicar fenômenos. Nesse sentido, Borba (2012, p.2-3) afirma que: “Os procedimentos utilizados em uma pesquisa moldam o tipo de pergunta que é feita, a interrogação de pesquisa e a visão de conhecimento também constituem e definem os procedimentos”.

A escolha dos procedimentos é de grande importância para a pesquisa, já que o tipo de pergunta é que determina o seu rumo. Nesse sentido, Bicudo (apud BELEI et. al., 2012, p. 188) afirma que: “A sua utilização requer, no entanto, planejamento prévio e manutenção do componente ético, desde a escolha do participante, do entrevistador, do local, do modo ou mesmo do momento para sua realização”.

Dessa forma, o planejamento é essencial, pois direciona as outras fases da pesquisa qualitativa. Nesse sentido, Duarte (2012, p. 213) afirma que:

Cabe aos pesquisadores que fazem uso de entrevistas em suas investigações explicitarem as regras e pressupostos teórico/metodológicos que norteiam seu trabalho, de modo a ampliar o debate acerca da necessária definição de critérios para avaliação de confiabilidade de pesquisas científicas que lançam mão desse recurso.

Para a elaboração do roteiro da entrevista considera-se de grande importância a vivência do pesquisador. Nesse sentido, Belei et. al. (2012, p.189) afirmam que:

Seu papel fundamental é indicar se os termos utilizados são compreensíveis e adequados à população a que se destina, se há questões que geram dificuldade de interpretação, se o instrumento favorece o envolvimento do entrevistado na resposta das questões e se atinge o objetivo proposto.

O pesquisador deverá elaborar um roteiro que facilite a compreensão do entrevistado e assim, consiga captar as informações necessárias para a finalidade da pesquisa.

Nesse aspecto, Duarte (2012, p.215) afirma que:

[...] se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelece no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

O pesquisador precisa conduzir a entrevista de uma maneira que demonstre ao entrevistado um interesse em sua fala, emoções, seus gestos, ouvindo e compreendendo suas palavras sem fazer interferências em seus discursos. Além disso, Belei et. al. (2012, p.190) afirmam que: “[...] o pesquisador precisa ficar atento às expressões utilizadas pelo entrevistado, pois ele pode simular palavras e conceitos que não são utilizados no seu dia a dia, tentando mostrar aquilo que ele acha que o entrevistador quer ouvir”.

É necessário que o pesquisador tenha bastante atenção desde o início até o fim da entrevista para que consiga coletar dados suficientes para uma fase posterior e assumi-la como parte da investigação. Desse modo, o pesquisador tem a oportunidade de agrupar as informações que apresentam os mesmos significados para a formulação e apresentação do problema estudado.

Nessa perspectiva, Duarte (2012, p. 221) afirma que: “[...] a interpretação exige que as unidades de significação (oriundas da fragmentação das entrevistas) sejam articuladas umas as outras a partir de categorias de análise”.

Todo o processo de análise deverá ser constantemente avaliado para que o pesquisador elabore as produções científicas na qual a pesquisa se identifica. Diante disso, Duarte (2012, p. 223) confirma que:

[...] todo o processo de análise, o material empírico estará sendo lido/visto/interpretado à luz da literatura científica de referência para o pesquisador, que produz teoria articulada ao conjunto de produções científicas com o qual se identifica.

Desse modo, pode parecer que a realização da entrevista é fácil, simples e acessível a todo pesquisador, principalmente aos principiantes. No entanto, como afirma Duarte (2012), esse método requer planejamento, preparo teórico e habilidade técnica no momento da coleta, da transcrição e da análise dos dados.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Essa pesquisa foi realizada na cidade de Marabá – Pará nas dependências do 11º Centro Regional de Saúde - 11ºCRS, unidade administrativa subordinada a Secretaria Estadual de Saúde Pública do Pará – SESPA/PA entre os dias 06 a 09 de novembro de 2017. Os sujeitos da pesquisa são todos pertencentes ao quadro de servidores efetivos desse Centro Regional.

Para subsídio da pesquisa, ocorreu a escolha aleatória de 08(oito) servidores, de um total de 82 (oitenta e dois), o que teve como amostra um percentual de aproximadamente 10% (dez por cento). São 07(sete) servidores do sexo feminino e 01(um) do sexo masculino que atuam em diversos setores da organização contribuindo de forma significativa para o contexto e as considerações da pesquisa. Dessa forma, foi possível analisar suas ações e considerações sobre a ética e gestão de pessoas.

Foram preservadas suas identidades e por isso para diferenciá-los, nessa pesquisa foi utilizada apenas a ordem de entrevista, identificando-os como: Entrevista 1 (Servidora 1); Entrevista 2 (Servidora 2); Entrevista 3 (Servidora 3); Entrevista 4 (Servidora 4); Entrevista 5 (Servidora 5); Entrevista 6 (Servidora 6); Entrevista 7 (Servidor 7); Entrevista 8 (Servidora8). A seguir, será apresentada a descrição dos sujeitos de um contexto geral.

Os entrevistados responderam questões relacionadas a tempo de atuação na organização, escolaridade atual, nível de exigências de escolaridade do cargo ocupado, sobre ética:

(profissional, código de ética da instituição, postura ética do Chefe /Gestor, atitudes antiética) e Gestão de Pessoas. Contribuíram com uma sugestão para tornar o ambiente da organização um lugar melhor para se trabalhar.

Todos servidores entrevistados são estáveis, tem tempo de atuação na organização de 03 a 20 anos ou mais, quase todos tem nível superior completo, apesar de que nem todos os cargos dos entrevistados exigem graduação. A entrevistada 04 tem pós-graduação incompleta, a entrevistada 06 está cursando graduação e somente os entrevistados 07 e 08 ocupam cargo de nível superior a qual é exigência do cargo.

Sintetizando sobre a compreensão da ética, analisaram que ela vem do respeito ao costume e aos hábitos, são determinados por regras ou conjunto de regras de valor moral, que passa pelo caráter, moralidade e integridade de todos os seres humanos. Além disso, ela determina os comportamentos, condutas, posturas sociais que contribuem para a convivência harmoniosa e agradável dos seres em qualquer ambiente, valorizando a educação e convívio familiar.

Relataram que a ética profissional é o que regulamenta uma profissão e desde modo o profissional deve se atentar para seus direitos e deveres. “É o desempenho dentro dos padrões da qualidade do profissional, agindo corretamente, confiando nas pessoas e que são atitudes e valores positivos implantados ou aplicados no ambiente de trabalho, para o bom andamento das atividades e do convívio em grupo”. (Entrevistada 02). Nesse sentido, a entrevista 03 responde que a ética profissional “precisa ter uma prática correta respeitando seu local de trabalho, os colegas e tudo que envolve a sua profissão”. A ética profissional é voltada para o ambiente de trabalho de forma positiva na interação dos indivíduos nesse cenário, enumerando que a integridade, honestidade e competência profissional complementam a ética profissional.

Dos entrevistados, 75% (setenta cinco por cento), foram categóricos ao responder que a instituição em que eles trabalham não possui código de ética profissional. Já a entrevistada 05 responde que o Regime Jurídico a que são submetidos todos os servidores, “pode ser considerado como um código de ética da organização a ser aplicado, pois contém regras de condutas e comportamentos, uma vez que ocorra tal desobediência é aplicado e penalizado”. A entrevista 06 relatou que “na organização possui código de ética profissional, mas que nem sempre é aplicado”.

Quanto à atitude de respeito ético por parte de seu Chefe/Gestor, 62,5% (sessenta e dois vírgula cinco por cento) responderam que se sente respeitada pelo seu superior dentro de uma postura ética como menciona a entrevistada 02: “sempre fui tratada de forma respeitosa e equilibrada pelo meu Chefe sem jamais ter sido ridicularizada, agredida verbalmente, humilhada ou ameaçada”. O entrevistado 07 relata que em alguns momentos “sou respeitado pelo meu Chefe dentro de uma conduta ética em outros não”.

A entrevistada 03 afirma que não é respeitada dentro de uma conduta ética pelo seu Chefe por que existem “fatos ocorridos no trabalho por situações de fofocas, intrigas, autoritarismo”. A entrevista 08 afirma que não é respeitada pelo seu Chefe “por conta do assistencialismo no serviço público visar um profissional político e não técnico”.

Dos entrevistados, 75% (setenta e cinco por cento) afirmaram que já presenciaram atitudes que consideram antiéticas dentro do ambiente de trabalho. A entrevista 04 afirma que: “já testemunhei e sofri assédio moral que para mim é antiético”. A entrevistada 05 já presenciou uma atitude que considerou antiético por “conta da imposição de autoritarismo ofensivo, ocasionando um clima desagradável”. A entrevista 02 afirma que: “nunca presenciei atitude considerada antiética no ambiente onde trabalho”. A entrevista 08 usa como exemplo o “favorecimento, as necessidades e os interesses políticos como atitude antiética”.

Houve muitos relatos sobre Gestão de Pessoas. A entrevistada 01 responde que gestão de pessoas “é administração de recursos humanos ou departamento de pessoal e cuidado dos servidores”. A entrevistada 02 diz que gestão de pessoas está relacionada “a liderar pessoas no sentido de planejar estratégias para colaborar para o crescimento do órgão gerenciando, planejando e avaliando”. Segundo a entrevistada 03 a gestão de pessoas “é a criação de mecanismo por parte do líder para o gerenciamento de um grupo de pessoas para trabalhar com eficiência para a obtenção de um resultado esperado”.

No mesmo raciocínio a entrevistada 05 responde que “a gestão de pessoas pode se dá de forma a atingir os objetivos da organização, por meio de treinamentos, motivação e até mesmo bonificação [...]”.

Há diversos relatos sobre o acompanhamento das pessoas pela organização. Os sujeitos entrevistados 02, 04 e 07 relataram que não sabem como as pessoas são acompanhadas

pela organização. A entrevistada 03 responde que o acompanhamento é “muito disperso, não existindo uma supervisão a contento que faça com que os servidores cumpram com suas obrigações”. Para a entrevistada 05 a desigualdade na distribuição de tarefas é uma forma de acompanhamento, pois “se dá da mesma forma cobra-se mais daqui e afrouxa-se dali”. As entrevistadas 06 e 08 acreditam que o acompanhamento das pessoas na organização é realizado pelo “setor de RH e por chefes de departamentos”. A entrevista 01 não soube opinar.

Todos os 08 (oito) sujeitos entrevistados acreditam ser possível aplicar a ética na gestão de pessoas como estratégia para melhorar a prestação dos serviços conforme narrações abaixo:

“Acredito que é possível sim”. (Entrevistada01).

“Acredito que com mais comprometimento dos colaboradores e cooperação é possível aplicar a ética na gestão de pessoas”. (Entrevistada 02).

“Sim. Trabalhando a conscientização das pessoas, para agir de forma correta sempre será o melhor caminho, obtendo a satisfação a quem o serviço for prestado”. (Entrevistada 03).

“Sim é possível se tiver respeito ao próximo, comprometimento e um bom relacionamento entre os servidores”. (Entrevistada 04).

“Sim é possível. Para compreender que o comportamento ético potencializa a eficácia dos serviços prestados”. (Entrevistada 05).

“Sim é possível, pois assim terá um bom relacionamento com os colegas e com a sociedade, passando uma imagem positiva da instituição”. (Entrevistada 06).

“É possível desde que dê oportunidade através de cursos de aprimoramento na área que atuam valorizando as pessoas e para melhorar o entrosamento entre setores”. (Entrevistado 07).

“Através de mais capacitações e gestão participativa”. (Entrevistada 08).

E como sugestão os sujeitos relatam que é preciso um entendimento e confiança entre chefe e servidor, bom clima e diálogo, e que o gestor precisa conhecer cada um dos servidores reconhecendo também seu trabalho. É preciso mais colaboração, mais compromisso com o usuário, mais conscientização dos servidores sobre a prestação do serviço para comunidade, mais entrosamento entre os setores, mais respeito entre os servidores, mais oferta de capacitação para assim valorizar mais as pessoas.

#### 4.1 RESULTADO DA PESQUISA E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ÉTICA E GESTÃO DE PESSOAS.

Ao analisar os sujeitos entrevistados é possível constatar que todos tem bastante tempo de atuação em sua organização o que favorece o contado mais próximo com todos os servidores da organização. Desse modo, Arantes (2012, pg. 22) afirma que os “valores de uma organização se fundamentam nos costumes cultivados ao longo do tempo e expressos cotidianamente na cultura organizacional”.

Segundo Lima (2011) a cultura organizacional pode receber maiores valores quando agrega conhecimento. Dos sujeitos entrevistados, 07(sete) possuem formação de nível superior e 01(um) está cursando graduação o que contribui para uma melhor qualidade na oferta dos serviços prestados. Isso se justifica quando Oliveira (2012, pg. 35) afirma que a [...] “cultura acumulada na humanidade do homem e sua educação recebida possibilitam que, além de suas necessidades primárias atendidas pelo instinto, possa ele buscar bens e outros valores [...]”. A busca pelo bem e outros valores pode ter credibilidade na ética.

Os sujeitos entrevistado tem conceituações diversas sobre a ética:

“São regras ou conjunto de regras de valor moral” (Entrevistada 2).

“É o conjunto de regras e de ordem que valorizam moralmente um indivíduo diante de grupo social” (Entrevistada 4).

“Entendo que ética está ligado à conduta, ações e principalmente o caráter do profissional perante a sociedade”. (Entrevistada6)

Desse modo, a ética para os entrevistados pode estar ligada a regras, ordens e condutas de um indivíduo perante determinado grupos e para a sociedade conforme afirma Oliveira (2012 pg. 57-58):

As regras dificilmente serão as mesmas, porém, mesmo quando o conhecimento e as competências são diferentes, a funcionalidade processual formal deve ser explicitada. Caso haja rompimentos de regras, é preciso rever o contrato e refletir a prática no campo da dialética, nascendo à semente ética do sucesso de qualquer profissão.

As normas de conduta ética da profissão se aplicada efetivamente poderá ter uma melhor eficiência e eficácia para a organização. Assim a ética profissional é definida por Oliveira (2012, pg. 59) como “uma ciência que estabelece normas diretoras das atividades profissionais sob o signo de retidão moral ou honestidade estabelecendo o bem a fazer e o mal a evitar no exercício da profissão”. Nesse sentido, os entrevistados relataram que a ética profissional:

“É o entender que se precisa agir correto respeitando o seu local de trabalho, colegas e tudo que envolve a profissão”. (Entrevistada 3)

“É o que regulamenta uma profissão, todo profissional deve se atentar para seus direitos e deveres” (Entrevistada 8).

“É norma que forma a consciência de um profissional dentro desse conjunto de normas, trabalha-se o respeito, para que haja harmonia no trabalho” (Entrevistada 4).

Assim é perceptível que a ética profissional pode se tornar um conjunto de regras importante para conduzir normas, direitos e deveres a ser seguidos pelas pessoas que atuam na organização. Assim pode evitar atitudes antiéticas dentro do ambiente de trabalho o que pode causar um clima de desconforto dentro da organização refletindo uma atitude antiética. Alguns entrevistados relataram que já presenciaram atitudes consideradas antiéticas dentro do ambiente de trabalho, seja pelo Gestor ou por colegas de trabalho como descritos abaixo:

“O gestor sair falando do profissional mal em público, gritar com os servidores e principalmente o gestor combinar algo com o servidor e sair falando para todos do órgão”. (Entrevistada 1).

“Já presenciei gestores que usam o termo ‘eu sou o chefe, eu estou mandando’”. (Entrevistado 7).

“Já fui testemunha e também sofri varias situações de assédio moral por falta de ética profissional por parte do meu gestor”. (Entrevistada 4).

Diante disso, fica evidente que o gestor na posição superior que ocupa pode está aproveitando para manipular as ações do profissional provocando conforme afirma Oliveira (2012, pg. 57) “atitudes imorais e antiéticas que produzem esse sentimento tão mesquinho tendo como decorrências (calúnias, difamações, traições, resistências passivas, chantagens, etc.)”.

Nesse sentido, o gestor poderá sofrer reflexo negativo com o profissional o que poderá dificultar a harmonia no ambiente organizacional. Sendo assim, se faz necessário a participação da gestão de pessoas na condução desse processo para juntos atingirem os objetivos propostos pela organização. A capacitação, a motivação, a valorização do profissional pode ser considerado ingredientes para a melhoria da prestação de serviço com qualidade. Desse modo, alguns entrevistados responderam que gestão de pessoas é:

“Acredito que gerir pessoas seja liderar pessoas no sentido de planejar estratégias para colaborar para o crescimento de o órgão gerenciar, planejar e avaliar”. (Entrevistada 2)

“Um líder que consiga criar mecanismos para gerenciar um grupo de pessoas para que consigam trabalhar com eficiência, trabalhando o todo para se obter o resultado esperado”. (Entrevistada 3).

“Gerir pessoas de forma a atingir o objetivo da organização a que pertencem por meio de treinamento, motivação e até mesmo bonificações”. (Entrevistada 5)

“Entendo que é uma área que tem como objetivo a valorização e capacitação dos profissionais”. (Entrevistada 6).

A necessidade de mais capacitação, treinamentos, motivação, respeito pelo superior e colegas poderá ter melhorias na qualidade dos serviços prestados na organização. Assim a gestão de pessoas ocupará um espaço importante, à medida que a capacidade de adaptação das organizações aos processos de transformação dependa, em grande parte, dos integrantes que internalizar novas estratégias, ou seja, as pessoas. Assim, Moraes (2015, pg. 06) menciona que:

À organização cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam oferecer o seu melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor para lhes oferecer. Nesta perspectiva, as pessoas não devem ser vistas como insumos ou recursos passíveis de controle pela empresa. Devem ser vistas como parceiros frente aos objetivos comuns na busca por resultados que possam atender também às suas necessidades e interesses individuais e profissionais.

As pessoas ao serem notadas como parceiros da organização em busca de alcançarem os mesmo objetivos, poderá aproveitar a Gestão de Pessoas como uma função estratégica, para colocar as pessoas alinhadas à estratégia da organização. Ao Abordar o novo conceito de gestão de pessoas, Dutra (2002:16-17 apud Moraes, 2015, pg. 07) assim se

refere que a gestão de pessoas “[...] deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam devem, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas”.

Segundo Barreto et. al.(2015) a gestão de pessoas está sendo observado por grandes organizações como um diferencial competitivo capaz de potencializar os conhecimentos e as habilidades de seus profissionais, transformando e materializando, por meio de inovações, métodos de trabalho, otimização de recursos. Quando realizada da forma correta a Gestão de Pessoas poderá se tornar uma excelente vantagem competitiva, pois a organização passa a ter funcionários satisfeitos produzindo inteiramente melhor..

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pretendeu-se nesse artigo evidenciar a importância da ética como estratégia para auxiliar a Gestão de Pessoas nas organizações. A ética deve ser o princípio fundamental, configurando-se de propostas balizadas na direção de comportamentos adequados e morais, numa referência de valores para a boa convivência de toda uma sociedade e também em seu âmbito profissional. Muitas razões vêm justificando a necessidade de se ampliar o conhecimento dos profissionais que atuam na gestão de pessoas.

Não se configura no atual cenário, pessoas com comportamentos antiéticos e desonrosos, que podem manchar a boa imagem que uma organização possa ter. A base estrutural de toda organização são as pessoas, e os diferenciais competitivos somente poderão ser atingidos por meio de uma ação conjunta, onde haja comprometimento, principalmente ético, de uma equipe de trabalho. É imprescindível que todos os gestores da organização, assumam o papel de gestor de pessoas inserindo a ética como estratégia da Gestão de Pessoas para melhorar o ambiente organizacional.

A Gestão Estratégica de Pessoas pode influenciar na evolução das ações e atitudes cotidianas, criando um ambiente organizacional aberto ao diálogo e a participação. Construir um espaço de comunicação intensa, inovar em um ambiente que permite aliar os projetos coletivos e os projetos individuais, permitindo ao gestor obter mudanças positivas na cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Elaine Cristina. Ética no Setor Público. Paraná/IFPR, 132 p. Caderno elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20%C3%BAblicos/M%3%B3dulo%20IV/%C3%89tica%20no%20Setor%20P%C3%BAblico/Livro%20Etica%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

BARRETO, Magda Dei Tós, et.al. GESTÃO COM PESSOAS. Disponível em: <http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1675.pdf>. Acesso em 02 nov. 2017.

BELEI, Renata Aparecida, et. al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. Disponível em: <http://www.ufpel.tche.br/fae/caduc/downloads/n30/11.pdf>> Acesso em: 25set. 2017.

BORBA, Marcelo C. A pesquisa qualitativa em educação matemática. Disponível em: [http://www.rc.unesp.br/gpimem/downloads/artigos/borba/borba-minicurso\\_a-pesquisa-qualitativa-em-em.pdf](http://www.rc.unesp.br/gpimem/downloads/artigos/borba/borba-minicurso_a-pesquisa-qualitativa-em-em.pdf)>. Acesso em: 25set. 2017.

CAMPOS, Francileide Ribeiro. GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO: uma pesquisa bibliográfica. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-pessoas-como-diferencial-para-o-sucesso-das-organizacoes/2612/>. Acesso em: 28 mar. 2017.

CHIAVENATO I. Recursos Humanos. 7. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2002.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Disponível em: <http://www.ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/download/2216/1859>> Acesso em: 25 set. 2017.

ELIAS, Ednete Moraes Costa. ÉTICA PROFISSIONAL. Disponível em: [https://www.ucamprosaber.com.br/avapos/material/comum/n/02\\_etica\\_profissional.pdf](https://www.ucamprosaber.com.br/avapos/material/comum/n/02_etica_profissional.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.

FITTIPALDI, Maristela. Ética nas empresas: muito além de uma estratégia de comunicação e marketing. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/18504/9946>>. Acesso em: 25 set. 2017.

KUROSKI, Márcio. ÉTICA & ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: Influências de Stakeholders e Dirigentes. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32313/R%20-%20D%20-%20MARCIO%20KUROSKI.pdf?sequence=1>> Acesso em: 25 set. 2017.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa. Disponível em: [file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20(2).pdf). Acesso em 02 nov. 2017.

MINIAURÉLIO, O dicionário da Língua Portuguesa, 7ª edição – Curitiba: Ed. Positivo – 2008.

MORAES, Adriana Piques de. Gestão Estratégica de Pessoas

Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - 9ª Edição nº 010 Vol.01/2015 julho/2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas-815983%20(7).pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2017.

OLIVEIRA, Antônio Roberto. Ética Profissional. Disponível em: <[http://estudo01.proj.ufsm.br/cadernos/ifpa/tecnico\\_metarlugia/etica\\_profissional.pdf](http://estudo01.proj.ufsm.br/cadernos/ifpa/tecnico_metarlugia/etica_profissional.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.

PAES, Kettle Duarte. Gestão de Pessoas. Natal/Edunp, 2011. 288p. E-book - Livro eletrônico. Disponível em: <http://periodicos.anhemi.br/arquivos/ebooks/420655.pdf>. Acesso em 02 nov. 2017.

## APÊNDICE

Este questionário tem por objetivo auxiliar-me na pesquisa que aborda sobre A Complementariedade entre Ética e Gestão de Pessoas que poderia suscitar qualificação às Pessoas e aos Serviços Prestados. Analisarei os resultados obtidos, com o intuito de

apresentar alguma contribuição para a melhoria do ambiente organizacional aplicando a Ética como ferramenta Estratégica de Gestão de Pessoas. Não é necessário que se identifiquem, porém, peço que suas respostas sejam realmente verdadeiras.

Desde já agradeço.

(Pós- Graduando do curso de Gestão Pública com ênfase em Desenvolvimento de Pessoas - EGPA).

- 1) Qual é a sua idade?
- 2) Qual é o seu grau de instrução?
- 3) Qual é a escolaridade exigida para o seu cargo?
- 4) Quantos anos você está atuando na organização?
- 5) O que você entende por Ética?
- 6) O que você entende por Ética Profissional?
- 7) A organização em que você exerce suas atividades possui Código de Ética Profissional? É aplicado dentro do ambiente organizacional?
- 8) Você se sente respeitado (a) pelo seu Chefe/Gestor dentro de uma Conduta Ética profissional? Justifique.
- 9) Você já presenciou alguma atitude que considere antiética dentro do ambiente de trabalho? Em caso afirmativo descreva em breves palavras.
- 10) O que você entende por Gestão de Pessoas?
- 11) Em sua opinião como as pessoas são acompanhadas pela organização?
- 12) Em sua opinião é possível aplicar a Ética na Gestão de Pessoas como estratégia para melhorar a prestação dos serviços ofertados pela organização? Justifique
- 13) Que sugestão (ões) você daria para tornar a organização em que você exerce suas atividades um lugar melhor para se trabalhar.