

A INTERFERÊNCIA DA ÉTICA E MORAL NAS FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

THE INTERFERENCE OF ETHICS AND MORALS IN TOOLS FOR STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT

Carlos Alberto Marques de Freitas¹

Cezar Roberto Sarly¹

Isaias Matos de Santana Junior¹

Júlia Maria Fritsch Centurião¹

Luciano Sousa de Castro¹

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender como a ética e a moral interferem no processo de gestão estratégica e na valorização do funcionário das organizações. A ética e a moral precisam estar inseridas em todos os processos de desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas. Agir dentro dos princípios da ética e da moral é fundamental para alcançar o objetivo da organização. Dentro do ambiente de trabalho, onde quer que se esteja é importante buscar agir em conformidade com as regras, respeitar tudo e a todos, ampliar a capacidade de discernimento. Buscar o preparo próprio, moral, intelectual e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão institucional, é um dos principais mandamentos de uma ética organizacional. Para a realização deste trabalho a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. O trabalho discorre sobre a gestão estratégica, abordando as políticas de gestão de pessoas, sobre a ética na gestão de pessoas e problemas éticos nas organizações.

Palavras chave: Ferramentas; Gestão Estratégica; Ética e Mora

¹ Docentes REDE UNIFTC

ABSTRACT

This work aims to understand how ethics and morals influence the strategic management process and the appreciation of organizational employees. Ethics and morals must be embedded in all strategic people management development processes. Acting within the principles of ethics and morals is fundamental to achieving the organization's objectives. Within the workplace, wherever one is, it is important to strive to act in accordance with the rules, respect everything and everyone, and broaden one's capacity for discernment. Seeking self-improvement, both morally and intellectually, and that of subordinates, with a view to fulfilling the institutional mission, is one of the fundamental tenets of organizational ethics. This work was conducted using bibliographical research, based on a survey of previously analyzed theoretical references published in written and electronic media, such as books, scientific articles, and websites. The work discusses strategic management, addressing people management policies, ethics in people management, and ethical issues in organizations.

Keywords: Tools; Strategic Management; Ethics and Morals.

INTRODUÇÃO

Em qualquer organização e para qualquer ser humano, a ética é fundamental. Um dos seus mandamentos é o de respeitar a dignidade da pessoa humana. O viver impõe desafios que colocam em muitos momentos de escolhas a necessidade de reflexão, postura e ética. Onde quer que esteja, dentro do ambiente de trabalho, é importante buscar agir dentro das regras, respeitado e ampliando nossa capacidade de discernimento, possibilitando assim uma maior compreensão. É importante zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão institucional.

É preciso ter a consciência que administrar pessoas é lidar com pessoas que participam de organizações. Para que a organização possa existir se faz necessário que a mesma tenha pessoas com capacidade de comunicação e que estejam dispostas a contribuir em ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum, outro sim, é fundamental, que para se ter pessoas com esse foco, a organização deve permitir-se satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos como as emocionais, intelectuais, econômicas etc. As organizações escolhem as pessoas que querem ter como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços.

O ser humano vive em constante convívio com seus semelhantes e devido a suas limitações, são obrigados a cooperarem mutuamente, com objetivo de alcançar os seus objetivos. Segundo Idalberto Chiavenato (1999), a organização é um sistema de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas e a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Elas existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais.

Há uma enorme variedade de *organizações*: empresas industriais, comerciais, organizações de serviços, militares, públicas entre outras. Todas passam a exercer um impacto sobre a vida dos indivíduos e fazem parte do seu ambiente.

Vem sendo aplicado, cada vez mais, o estudo do comportamento humano e este se aplica ao indivíduo e também a organizações na busca de atingir metas, identificar as razões que geraram determinados acontecimentos.

Compreender e até modificar o comportamento humano, quando necessário, é fundamental, tendo em vista a preocupação com a satisfação atrelada à eficiência e eficácia.

Se tratando de uma organização, de qualquer ramo de atividade, o estudo do Comportamento Organizacional é fundamental para garantir a produtividade e a qualidade do seu produto. Todos precisam ser flexíveis, lidar com os imprevistos e mudanças. A organização e seus gestores precisam desenvolver um comprometimento com seus funcionários e conhecer as ferramentas gerenciais que buscam a motivação, a criatividade, a tolerância à mudança, inovação e um clima eticamente saudável.

Sendo assim, tanto a organização, como seus colaboradores, necessita ter valores éticos e morais para que possam ter a compreensão do mundo e concomitantemente buscar construir o seu modo de ser, pensar e agir. Os valores e as normas influenciam o comportamento das pessoas, as orientam em suas ações, decisões e comportamentos.

Ao longo dos anos, o homem vem se submetendo a uma condição de manipulação e submissão. O ser humano vem sujeitando-se a problemas de comunicação e a falta de clareza nos processos de trabalho e estes dentre outros são fatores de retrabalho para todos os funcionários e para a própria organização.

Todo indivíduo tem habilidades que influenciam o seu desempenho e a sua satisfação. Por que não usar estas habilidades para melhorar o ambiente em que

vive, seja familiar ou na empresa em que trabalha? Falta de oportunidade ou de saber lidar com as situações?

Em uma organização é necessário ter uma equipe eficiente e satisfeita, com um propósito claro e com um plano de ação. O funcionário, e a equipe, precisam ser incentivados a participar e expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. É fundamental ter papéis e atribuições bem definidas, para alcançar a eficiência desta equipe. Os resultados a serem alcançados, a divisão do trabalho e responsabilidades entre os membros do grupo também precisam estar bem definidos e claros.

É importante ter normas, regras, delegarem funções. O gestor deve expor as metas do seu setor e o papel de cada membro na equipe. O colaborador precisa ter condições para executar o seu trabalho com toda a eficácia necessária. A qualidade de vida no trabalho precisa passar a ser uma das prioridades dentro da organização, pois afeta atitudes pessoais e comportamentos para produtividade. Não se pode esquecer que a motivação, criatividade, vontade de inovar e aceitar as mudanças no ambiente de trabalho são elementos que fazem a diferença e são os responsáveis pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

A ética e a moral, hoje, precisam estar inseridas em todos processos de desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas: recrutamento, seleção, contratação e retenção de pessoas com talento, e na valorização dos funcionários da organização. Agir dentro dos princípios da ética e da moral, desde o primeiro momento é fundamental para alcançar o objetivo esperado e evitar desgastes desnecessários.

A gestão estratégica de pessoas tem ganhado crescente relevância dentro das organizações, à medida que estas reconhecem o capital humano como diferencial competitivo. Nesse contexto, a ética e a moral tornam-se pilares essenciais para a formulação de políticas que respeitem a dignidade do trabalhador e promovam um ambiente de trabalho justo.

Todas organizações, precisam entender e estar ciente dos processos e agirem com ética. Não podem compactuar com nenhum tipo de violação deliberada dos direitos humanos, do direito civil e do direito do trabalho, e nem tornar pública nenhuma informação obtida em função de sua atividade profissional.

Atualmente, os trabalhadores estão atentos a salários altos, a programas de incentivo e a vantagens que possibilitem o seu desenvolvimento profissional, pois todos vivem em busca do seu progresso.

A Gestão de Pessoas vem acompanhando as fases de transformações e evoluções dos indivíduos e empresas. Com o passar dos anos, e principalmente a partir do século XX, estão ocorrendo inúmeras transformações que estão alterando o comportamento dos seres humanos e as organizações como um todo, e essas mudanças estão transformando a maneira de pensar e agir. Em qualquer organização e para qualquer ser humano a ética é fundamental, e um dos princípios da ética é respeitar a dignidade das pessoas.

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2005, p 9) a Gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”.

Podemos considerar que a gestão estratégica de pessoas é política, método e técnicas utilizadas para orientar o comportamento do indivíduo e as relações humanas.

A gestão de pessoas não é uma prática que cabe apenas ao setor de recursos humanos, mas também a todos os gestores da organização. As pessoas envolvidadas no processo precisam saber os conceitos de conhecimento; valores; talentos; cultura; inovação; e mais do que saber os conceitos, precisam colocar em prática estes elementos que são fundamentais para uma boa gestão de pessoas.

Toda organização precisa ter uma boa gestão de recursos humanos, pois tem como finalidade selecionar, gerir e direcionar os colaboradores na direção dos objetivos da empresa.

Um bom gestor de pessoas deve fazer a ponte de comunicação entre os colaboradores e as gerências; elaborar um projeto de recrutamento, seleção, contratação e acompanhamento das pessoas na empresa; implantar os projetos de treinamento; desenvolver e atualizar o plano de cargos e salários da empresa; adotar métodos e estratégias para aumentar a motivação e o envolvimento dos

colaboradores com os objetivos da empresa; propiciar a criação e o desenvolvimento de equipes, conduzir e liderar reuniões de trabalho; implementar e conduzir programas de qualidade de vida; apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, etc.

Em uma era de grandes transformações e com o mercado muito mais competitivo, as organizações estão buscando novos modelos de gestão com políticas e práticas que favoreçam a disseminação do conhecimento e a retenção desses profissionais tão especializados e qualificados.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve estar alinhada à estratégia organizacional e fundamentada em valores que promovam o desenvolvimento humano e organizacional.

Muitas organizações estão adotando práticas e políticas de gestão que valorizam as pessoas e sem deixar de lado os interesses e benefícios que devem ser gerados para as próprias empresas, através do estabelecimento de um equilíbrio entre os limites individuais e coletivos.

Chiavenato (1999, p. 38) define quatro importantes papéis em Gestão de Pessoas:

1. Administração de Estratégias de Recursos Humanos: como RH pode impulsionar a estratégia operacional.
2. Administração da Infra-estrutura da empresa: como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser mais eficiente e eficaz.
3. Administração de Contribuição dos funcionários: como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.
4. Administração da transformação e da mudança: como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora (Chiavenato, 1999, p. 38).

As políticas de Recursos Humanos precisam estar atentas à estratégia Organizacional. Normalmente, estas políticas dependem, dentre outros fatores, da influência do poder público e das estabilidades econômica, política e social do país, das relações com o mercado.

A gestão estratégica de pessoas consiste no planejamento e execução de políticas que alinhem as competências dos colaboradores às necessidades da organização. De acordo com Dutra (2016), “a gestão de pessoas deve atuar como um sistema integrado e estratégico que proporciona o desenvolvimento das

peças e da organização”. Isso significa que processos como recrutamento, seleção, desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho devem ser tratados como instrumentos para atingir os objetivos organizacionais com base na valorização dos indivíduos.

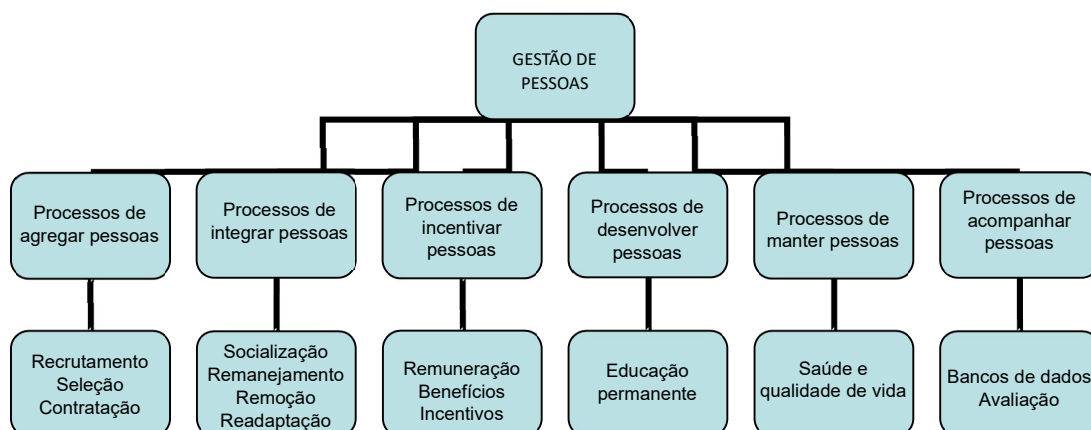
Chiavenato (2014) reforça que as práticas de gestão devem focar não apenas em resultados imediatos, mas também na construção de um ambiente que favoreça o comprometimento, a confiança e a realização pessoal dos colaboradores.

A gestão estratégica precisa ter uma visão de futuro. As transformações socioeconômicas e as próprias organizações tem imposto um desafio às práticas de gestão de pessoas. Fernandes (2013) ressalta que a ética empresarial deve estar presente na cultura organizacional e nas ações do cotidiano, influenciando diretamente as relações de trabalho: “É a partir do comportamento ético da liderança que se estabelece um padrão para a conduta dos demais membros da organização”.

São muitos os fatores que contribuem para que as organizações atinjam os seus objetivos. Por ser um conjunto integrado e com processos interativos e dinâmicos a gestão de pessoas precisa definir para a sua política processos como o de agregar, integrar, incentivar, desenvolver, manter e acompanhar pessoas.

Toda organização precisa entender, que estes processos são fundamentais para o sucesso da empresa. São processos que quando realizados com ética, respeitando as suas etapas, agregam pessoas e beneficiam a organização como um todo. Baseando-se no referencial de Malik et al (1998) e de Chiavenato (2005) podem ser definidos para a política de gestão de pessoas os processos mencionados anteriormente e ilustrado na figura a seguir.

Figura 1 – Esquema demonstrativo do processo de Gestão de Pessoas. (baseado em Chiavenato, 2005).



Os processos acima ilustrados servem de base para o desenvolvimento da Política de Gestão de Pessoas. Nesta figura, se pode visualizar e entender os processos que encontramos ao gerir pessoas e indica as etapas que acontecem dentro de cada processo. Fica claro que o ser humano e suas relações na organização precisam ser o objeto da gestão de pessoas.

ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS

A ética pode ser entendida como o conjunto de princípios que orienta a conduta humana em sociedade, enquanto a moral diz respeito aos valores e normas compartilhados por um grupo. No ambiente organizacional, a ética profissional envolve agir com integridade, justiça, respeito e responsabilidade. Inserir a ética na gestão de pessoas implica garantir tratamento igualitário, respeitar a diversidade, promover o diálogo e combater práticas discriminatórias, abusivas ou desumanas.

Gestores éticos têm o compromisso de liderar pelo exemplo, promovendo ações que valorizem o ser humano e o desenvolvimento de seus colaboradores. Isso inclui incentivar a autonomia, a participação nas decisões, o desenvolvimento intelectual e moral, e a constante capacitação técnica. Dessa forma, a ética torna-se não apenas uma diretriz comportamental, mas um diferencial competitivo.

Segundo o dicionário Aurélio, ética é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto. A ética, conforme Luck (2010), é o “conjunto de valores e princípios que orientam as relações humanas dentro e fora das organizações”, sendo um elemento indispensável na gestão de pessoas. Moral, por sua vez, relaciona-se aos costumes e condutas aceitas socialmente. No contexto organizacional, ética e moral caminham juntas ao determinar comportamentos desejados e limitar práticas prejudiciais.

O ser humano não vive isolado, mas em convívio e se relacionando com seus semelhantes, e devido as suas limitações, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros com objetivo de alcançar certos objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Chiavenato, (2006, p.17).

Há uma variedade de organizações empresariais: industriais, comerciais, serviços, militares, públicas entre outras. Todas exercem um impacto sobre a vida dos indivíduos e fazem parte do seu ambiente. É fundamental a influência das organizações sobre a vida dos indivíduos, a maneira pela qual as pessoas vivem, se vestem, seus sistemas de valores; suas expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações e as organizações são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus colaboradores.

Conforme James Gibson (1981), toda organização tem pessoas, tarefas e administração que inclui o planejamento, organização, liderança e controle do desempenho das pessoas. As organizações são mais que instrumentos para produção de bens e serviços, pois criam também o ambiente em que a maioria necessita e, neste sentido, tem grande influência sobre o comportamento.

É importante lembrar que as formas de atuação profissional requerem princípios que norteiam um grupo de pessoas que atuam no âmbito profissional. Desta forma entende-se que ética profissional é um conjunto de atitudes e valores praticados no ambiente de profissional, nas relações de trabalho e entre os colaboradores da empresa.

PROBLEMAS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar da crescente valorização da ética no discurso empresarial, muitas organizações ainda enfrentam sérios dilemas éticos. Práticas como assédio moral, discriminação, favorecimentos indevidos, manipulação de informações, falta de transparência em processos seletivos e metas inatingíveis são exemplos de violações aos princípios éticos. Esses problemas comprometem a imagem institucional, afetam o clima organizacional e resultam em desmotivação, rotatividade e baixa produtividade.

A ausência de uma cultura ética fortalece a permissividade e o descaso com os valores humanos. Por isso, é imprescindível que as organizações construam e implementem códigos de conduta, invistam em treinamentos voltados à ética profissional e criem canais seguros para denúncias e resolução de conflitos.

Toda a pessoa pensa, sente, age e não é só o produto do que pensa, sente e faz, mas produtor dos meios em que se encontra inserido. Com isso devem buscar a habilidade no dia a dia de relações e buscar aprender a conhecer, que significa a aprendizagem do conhecimento científico e cultural que nos ajuda a distinguir o que é real do que é ilusório. É devem ainda buscar o aprender a fazer que é um aprendizado da criatividade, o aprender a conviver e principalmente aprender a ser.

Os envolvidos no processo de agregar pessoas em uma empresa devem estar atentos ao desejo dos participantes, mas também ao fato de tornar este processo um momento de escolha adequada para a empresa e encaixe do perfil do profissional no lugar certo e da forma correta.

Na empresa, a valorização dos colaboradores é um incentivador para o seu desenvolvimento e para se ter uma melhoria no clima organizacional e alcançar resultados positivos é importante saber valorizar as pessoas e para isto nos deparamos mais uma vez com a ética e a moral.

A valorização do funcionário é um dos fatores-chave para o cumprimento da missão institucional. Isso significa reconhecer a importância de cada colaborador, promover o bem-estar físico e emocional no ambiente de trabalho, oferecer oportunidades de crescimento e garantir uma gestão justa e humanizada. A ética organizacional demanda o preparo contínuo dos gestores e dos

subordinados, tanto no aspecto técnico quanto no desenvolvimento moral e intelectual.

A ampliação da capacidade de discernimento, o respeito mútuo e o compromisso com a missão da organização fortalecem o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores, gerando impactos positivos na produtividade e nos resultados estratégicos.

A valorização do funcionário passa pelo reconhecimento do seu papel como agente estratégico no cumprimento da missão institucional. Para Dutra (2016), “a valorização das pessoas ocorre quando a organização promove condições para que os indivíduos se desenvolvam, assumam responsabilidades e sejam reconhecidos por suas contribuições”. Isso envolve o respeito aos direitos trabalhistas, o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional e a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2014) enfatiza que a motivação e o engajamento dos colaboradores estão diretamente relacionados ao modo como são tratados pela organização. Investir na ética organizacional, portanto, é investir na sustentabilidade da própria empresa.

O processo de aprendizagem em uma organização envolve a elaboração de mapas cognitivos, de desenhos mentais que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente da organização.

A retomada do ser ético, o aprimoramento do largo senso de responsabilidade do ser humano em relação aos seus semelhantes, são consequências da educação centrada no princípio da integralidade.

Para que as pessoas possam viver em equilíbrio, é necessário o conhecimento, sentimento e uso de uma educação integral, de ações no seu dia-a-dia de relações. Uma das características das pessoas, é o poder e capacidade de estar sempre questionando e refletindo, tentando buscar respostas aos desafios.

A necessidade de comprometimento aos valores éticos e morais são fundamentais para qualquer pessoa e organização. Em toda e qualquer tomada de decisões a ética é fundamental. Em todos os momentos o Código de Ética precisa estar refletido nas pessoas e na cultura organizacional, aos valores e missão.

Marcelo Ribeiro Rocha (2009), em seu texto O papel da ética no RH das organizações, destaca que a ética representa mais do que uma simples forma de agir para atingir metas; ela orienta, de forma profunda, os princípios que devem

guiar nossas decisões. O autor também ressalta que é por meio da ética que o indivíduo é levado à introspecção e à autoavaliação de sua conduta, considerando os impactos de suas ações tanto na vida pessoal quanto profissional.

O profissional de Recursos Humanos deve buscar o alinhamento de esforços e a integração das pessoas à nova lógica empresarial, promovendo um ambiente onde a transparência e a ética sejam valores cultivados como ideais de vida.

Kelly Marques (2024), reforça que a ética é fundamental para definir deveres e estabelecer padrões de conduta no exercício das atividades profissionais, influenciando também os relacionamentos com colegas, clientes e demais pessoas envolvidas nas relações de trabalho.

É imprescindível, que todos tenham uma consciência ética. Toda organização precisa atuar de forma integrada e ter como objetivo o resgate aos valores, aos princípios, e que repensem a conduta e comportamento do ser humano.

Alberto Carlos Paschoaletto, no texto *Gestão participativa, compromisso e ética*, destaca a importância do alinhamento dos esforços entre empresa e colaboradores, visando ao crescimento mútuo. Segundo o autor, no modelo de Gestão Participativa, os indivíduos passam a ocupar um papel central dentro das organizações, e estas, por sua vez, devem adotar um estilo de gestão pautado pela transparência e pela ética. Ele enfatiza que o talento humano deve ser continuamente preservado e incentivado, sendo este um fator determinante para o sucesso organizacional (PASCHOALETTO, 2002).

Entretanto, muitas organizações ainda enfrentam desafios significativos relacionados à desvalorização do ser humano e à ausência de uma consciência clara sobre valores fundamentais. Tais dificuldades refletem-se na falta de nitidez quanto à importância da ética no ambiente de trabalho. Nesse contexto, é essencial que empresas e colaboradores compreendam o conceito de ética organizacional e busquem desenvolver uma cultura ética alinhada às exigências e dinâmicas dos novos tempos.

Kelly Marques, em seu texto sobre *Ética Organizacional*, apresenta diversos benefícios que a ética pode proporcionar às instituições. Entre eles, destacam-se: a promoção da harmonia e do equilíbrio entre interesses individuais e institucionais; o aumento da satisfação e da motivação dos colaboradores, com reflexos positivos na qualidade de vida; o fortalecimento dos vínculos entre a empresa e os diversos

agentes com os quais ela se relaciona; a melhora da imagem e da credibilidade organizacional; e o incremento da qualidade, dos resultados e das realizações empresariais. Marques (2009) ressalta ainda que a ética organizacional favorece o engajamento real das pessoas com a organização, gerando um genuíno sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores.

A ética educacional, com os valores, crenças e regras que estabelecem a maneira apropriada para as pessoas agirem uma com as outras e com o ambiente organizacional; a ética profissional que são os valores morais que um grupo de pessoas desenvolve para controlar seu desempenho ou uso de recursos e a ética individual que são os valores morais pessoais que os indivíduos usam para estruturar suas interações com outras pessoas, influenciam o desenvolvimento da ética organizacional. As pessoas são as principais fontes da cultura organizacional.

Os valores culturais surgem da personalidade, das crenças e muitas vezes por se tratar de um fundador ou gestores com um alto cargo, fogem do controle da organização, mas esta pode desenvolver valores éticos como as regras e normas para controlar o comportamento de seus colaboradores.

METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, considerada uma das estratégias metodológicas mais adequadas para estudos de natureza teórica e conceitual. A pesquisa bibliográfica consiste na seleção, leitura e análise de obras e produções já publicadas, com o objetivo de embasar teoricamente a reflexão proposta, a partir do levantamento de dados secundários, sistematizados por outros autores.

De acordo com Gil (2022, p. 44), a pesquisa bibliográfica é especialmente indicada para investigações que buscam compreender ideologias, analisar diferentes posicionamentos teóricos sobre um problema ou aprofundar conceitos fundamentais. Nessa perspectiva, ela foi utilizada como ferramenta para a construção de um arcabouço conceitual sólido que permitisse compreender como a ética e a moral interferem no processo de gestão estratégica e na valorização do capital humano nas organizações.

As fontes utilizadas incluíram livros, artigos científicos, e materiais disponíveis em meios eletrônicos — como publicações acadêmicas online e

websites especializados em gestão estratégica de pessoas e ética organizacional. Dentre os principais autores consultados, destacam-se Idalberto Chiavenato, Oyamada M. Gino, Alberto Carlos Paschoaletto e James Gibson, cujas contribuições foram fundamentais para a construção do referencial teórico, abordando temas como gestão de pessoas, ética no ambiente organizacional e políticas de recursos humanos.

A escolha pela pesquisa bibliográfica se justifica também por sua capacidade de proporcionar uma interlocução crítica entre diferentes autores, permitindo identificar convergências e divergências conceituais, bem como compreender a evolução dos temas abordados. Essa abordagem metodológica favoreceu o aprofundamento teórico necessário para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética e a moral são elementos fundamentais para o sucesso da gestão estratégica de pessoas. Sua incorporação nas práticas organizacionais fortalece a cultura institucional, promove a valorização do ser humano e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais de maneira sustentável. O gestor contemporâneo deve estar comprometido com a formação de um ambiente de trabalho ético, respeitoso e transparente, onde todos os colaboradores possam se desenvolver plenamente e contribuir com excelência para os propósitos da organização.

Em todo processo de Gestão de Pessoas é fundamental buscar uma boa imagem e com isso atrair novas oportunidades. Necessário se faz reter um bom ambiente de trabalho, com colaboradores satisfeitos, desenvolver o conhecimento, as competências e habilidades. É importante ainda, em todo o processo motivar a criatividade, inovação e a mudança.

O processo de Gestão Estratégica de Pessoas encontra-se na era do conhecimento e com isso encontramos um RH, antes operacional e burocrático, muito mais estratégico e visionário. O que antes era idealizado a curto prazo e de forma imediata, agora passa a ser a longo prazo e visando a missão da organização.

Na era do conhecimento buscam-se mais a parceria e o compromisso. É importante manter o foco no negócio. Nesta nova era é fundamental manter o foco externo e no cliente, não apenas interno e nem de forma introvertida como na era industrial. É preciso focar nos resultados e nos fins.

Este trabalho buscou compreender como as ferramentas de gestão, tendo como fundamento a ética e moral, interferem nos processos de desenvolvimento de gestão estratégica e diante das pesquisas bibliográficas realizadas, conclui-se que é extremamente importante a prática de reter talentos e permitir que os colaboradores possam desenvolver mais e novos conhecimentos técnicos.

Vale salientar que o estímulo depende ainda de inúmeros fatores, pois para estar estimulado o funcionário precisa se sentir bem com seu ambiente de trabalho e este deve lhe proporcionar o bem-estar. Para alcançar o resultado esperado, toda empresa precisa entender e praticar com base na ética e na moral os processos da Gestão Estratégica. Assim, conseguirá ter não só os seus colaboradores e gestores satisfeitos, mas principalmente os seus clientes. Ao desenvolver os processos corretamente a empresa terá sua missão cumprida.

De acordo com as pesquisas realizadas, fica claro o quanto é importante que as organizações tenham seu próprio código de ética, especificando sua estrutura organizacional, a atuação dos seus profissionais e colaboradores. Resultados positivos, o sucesso da empresa depende das pessoas que a compõe e são elas que transformam os objetivos, metas, projetos e até mesmo a ética em realidade.

Toda empresa precisa fazer uma análise dos seus clientes atuais e dos futuros clientes. Todos buscam preços baixos, mas serviços de qualidade. Além da qualidade de serviço, querem ter também qualidade na mão de obra e dos serviços prestados.

Para que possa deixar seus funcionários motivados e reter os profissionais de talento, é importante que as empresas valorizem mais o resultado do desempenho de seus funcionários e dê liberdade de criação, além de considerar seus colaboradores como o capital intelectual da empresa. As organizações necessitam valorizar o capital humano e serem capazes de entender que a troca de conhecimentos favorece o crescimento individual e coletivo.

Para a retenção de talentos, além da remuneração estratégica, a empresa precisa proporcionar um eficiente programa de treinamento e desenvolvimento para

seus colaboradores. Os gestores e líderes, precisam entender as diferenças de cada um e adotar diferentes estratégias de gestão.

Todo funcionário espera por um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, por um salário justo, por oportunidade de desenvolvimento pessoal, por segurança, estabilidade e por uma organização que lhe proporcione benefícios e um bom clima organizacional. Mas para que o colaborador receba esta motivação e incentivo precisam cumprir com suas obrigações perante a sua empresa. Toda empresa espera que seu funcionário se dedique, seja leal à sua organização, tenha iniciativa, seja criativo, responsável, siga as normas da empresa, faça sua tarefa com qualidade e que haja dentro dos princípios éticos e morais.

Conclui-se que a ética corrobora de forma inexorável nas organizações e deforma indubitável no indivíduo como um todo, posto que é de extrema importância no contexto geral, pois é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade e serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado e é construída com base nos valores históricos e culturais. A ética e a moral precisam estar inseridas em todos processos de desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas. Agir dentro dos princípios da ética e da moral é fundamental para alcançar o objetivo da organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos das Organizações: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, Edmundo. **Ética Empresarial e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GUEDES, Márcia Novaes. **“Terror Psicológico no Trabalho”**. São Paulo: Ltr, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2022.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr., James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

MALIK, A.M. **Gestão de recursos humanos**. In: Cidadania & Saúde: para gestores municipais de serviços de saúde. USP. São Paulo, 1998.

LUCK, Heloisa. **Ética na Gestão de Pessoas**. Brasília: Líber Livro, 2010.

MARQUES, Kelly. **Ética profissional e relações interpessoais**. Efivest, 2024. Disponível em: <https://efivest.com.br/wp-content/uploads/2024/09/E-book-4-Etica-Profissional-e-Relacoes-Interpessoais.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **Gestão participativa, compromisso e ética**. RH.com.br, 2002. Disponível em: <https://repositorio.uema.br/bitstream/123456789/3984/1/MONOGRAFIA%20-%20AS%20RELA%C3%87%C3%95ES%20HUMANAS%20NO%20TRABALHO%20-%20SEQUENCIAL%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20DE%20NEG%C3%93CIOS%20PINHEIRO%20UEMA%202004.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

ROCHA, Marcelo Ribeiro. **O papel da ética no RH das organizações**. Administradores.com.br, 2009. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/o-papel-da-etica-no-rh-das-organizacoes>. Acesso em: 12 maio 2025.