

# **GESTÃO PÚBLICA – RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Jennypher Rodrigues Aguiar

## **RESUMO**

Ao considerar os avanços tecnológicos e sociais, bem como o cenário político e econômico atual no Brasil é possível assimilar tais questões ao que se vê nas organizações e no ambiente de trabalho, como reflexo das mudanças ocorrentes no mundo. Todo esse avanço acarreta mudanças que desencadeiam dentro das organizações. Pode-se inclusive utilizar como argumento, questões emocionais, psicológicas e familiares que também são atingidas por essas mudanças. Diante disso, o objetivo deste trabalho é discorrer sobre as relações interpessoais que se dão no ambiente organizacional; descrever sobre como os fatores sociais, políticos, econômicos, psíquicos e outros interferem na qualidade dessas relações ou mesmo potencializam seu desenvolvimento e também, correlacionar essas relações ao exercício da ética no ambiente organizacional. Tendo como norteamento responder ao seguinte problema: Como a ética favorece o desenvolvimento das relações interpessoais no ambiente organizacional? A ética, muitas vezes é banalizada ou mesmo confundida com a moral. Esse equívoco acarreta uma prática equivocada. Há uma relativização das coisas e situações, quase que extrema e tudo isso contribui para o que hoje é visto na prática – pessoas não sabem ao certo o que é ser ético, outras agem de forma moralista quando na verdade pensam estar sendo éticos e há a banalização da ética, principalmente no ambiente de trabalho e contexto político. Sem mencionar àqueles que simplesmente não o são. Diante disso, o desenvolvimento das relações interpessoais, aqui com foco no ambiente de trabalho, é dificultado. Uma vez que esses relacionamentos tornam-se voláteis, instáveis, mediados pelo oportunismo. Não há valores gerais que baseiam a forma como as pessoas se relacionam, há oportunidades. Que ora são aproveitadas e ora perdidas.

Palavras chave: Gestão Pública; relações interpessoais; ética; organizações.

## CONCEITO DE ÉTICA

O interesse em se estudar a ética, e conseqüentemente a moral, é milenar. Remota desde os trabalhos de Pitágoras, no século VI a. C. (SÁ, 2001).

Nos dias atuais, principalmente quando se aborda questões políticas, vê-se nitidamente as conseqüências que a falta do uso da ética nas atribuições profissionais podem causar.

O fato de não se usar a ética na profissão, no ambiente organizacional, reflete não apenas neste ambiente, mas em todo o contexto do qual ele faz parte.

Mas, o que de fato se fala quando se aborda a ética? Hoje, comumente associada e em confundida, principalmente pelo senso comum, como sendo o mesmo que a moral.

Segundo Sá (2001) a ética é entendida de modo amplo como sendo “a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes” (p. 15). E essa conduta se relaciona a valores que mediam as ações. Assim, ao se falar de ética, diz-se de virtude. Conduta baseada em virtudes que atuam tanto a nível individual como no coletivo.

Em outras palavras, e segundo Vásquez (s.d., p. 12 apud NALINI, 2015) “ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” (p. 40). Essa afirmação tem a moral como o objeto de estudo da ética. Sendo, portanto, a ética a ciência que estuda e a moral, aquilo que se é estudado.

Ainda para o autor, esse objeto é específico e diz da moralidade positiva. Que pode ser entendida como

O conjunto de regras de comportamento e formas de vida através das quais tende o homem a realizar o valor do bem (MAYNEZ, s.d., p. 12 apud NALINI, 2015, p. 40).

Tal afirmativa permite adentrar nas distinções entre ética e moral e até mesmo elucidar os equívocos que há na utilização dos termos, enquanto sinônimos. Se é que se pode chamar de equívoco, uma vez que, como será apresentado a seguir, tal associação se dá devido a etimologia dos termos.

## ÉTICA VERSUS MORAL

Ética e moral. Termos que possuem uma mesma etimologia e que por isso são usados como sinônimos comumente. Porém, este trabalho é construído com ênfase na diferença entre os termos, não sendo abordado assim, como sinônimos.

O termo ética vem do termo grego *ethos*, que significa morada, habitação. Mas que também significa costume, modo de agir. Já o termo moral, vem do termo latim *mores*, que significa costume, conduta, modo de agir (NALINI, 2015; PASSOS, 2011).

Autores como Vásquez sustentam a abordagem deste trabalho ao considerar que apesar dos aspectos comuns, os termos não devem ser entendidos como sinônimos.

No que se refere à moral, ela “normatiza e direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas” (PASSOS, 2011, p. 23). Desse modo, retoma-se a afirmação de que ética é a ciência e a moral seu objeto de estudo.

Nalini (2015) apresenta que a ética se estabelece como ciência a partir do momento em que tem seu objeto definido, leis próprias e, claro, caráter científico. E seu objetivo se constitui em extrair os princípios gerais aplicados aos fatos morais. No entanto, não se pode dizer do caráter científico da moral (VÁZQUEZ, 2006).

Ainda para o autor, a melhor forma de se distinguir os termos é compreender que a ética reveste-se de conteúdo mais teórico, de fundamentos, do que a moral, que é pragmática. “Daí a primazia da ética sobre a moral: a ética é desconstrutora e fundadora, enunciadora de princípios ou de fundamentos últimos” (NALINI, 2015, p. 40).

Hartmann (s.d., p. 34 apud NALINI, 2015) afirma que a ética é normativa, uma vez que descobre e elucida as normas. “Ela aprimora e desenvolve o sentido moral do comportamento e influencia a conduta humana” (p. 41).

Assim, ela é “teoria, investigação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral” (VÁZQUEZ, 2006, p. 21). E seu valor está no que ela explica.

Conclui-se assim, que a relação existente entre a ética e a moral diz da relação entre uma ciência e seu objeto de estudo. Contudo, apesar de suas origens etimológicas apresentarem termos com mesmo significado, não dizem da mesma coisa.

## ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo do conceito de ética apresentado, pode-se afirmar que ela é fundamental para além do desenvolvimento das relações interpessoais, mas também para o estabelecimento de uma organização de modo geral.

No ambiente organizacional há várias pessoas reunidas, seja como grupo ou equipe, e o que as mantém “unidas” são seus ideais. Individuais ou coletivos, ou mesmo àqueles introduzidos pela organização a que fazem parte.

Vale ressaltar, no entanto, que falar de ética no ambiente organizacional diz das relações internas e externas e também dos ideais, meios de produção e outros.

Muitas organizações para atingir seus objetivos econômicos, chegam a destruir, degradar ou poluir o meio ambiente. Outras por sua vez produzem utilizando-se até mesmo de trabalho infantil. Existem ainda organizações que procuram explorar a mão de obra em países subdesenvolvidos, onde pressionam os trabalhadores com a oferta de sub-emprego, em aberto e total desrespeito à leis e aos princípios trabalhistas internacionalmente aceitos (BONDARIK; PILATTI; FRANCISCO, 2006, p. 72).

Ou seja, práticas que ferem a integridade dos colaboradores e também dos clientes. Assim como o uso indevido e/ou ilegal de recursos e materiais de produção podem caracterizar a ausência do uso da ética.

Corroborar-se assim a interrelação existente entre o que ocorre dentro e fora das empresas. E por isso, as decisões internas não podem ocorrer de modo descontextualizado (BONDARIK; PILATTI; FRANCISCO, 2006). Com isso, a dimensão ética das empresas ganham ainda mais importância.

Os procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parceria empresarial, quer com clientes, fornecedores, competidores e seu mercado, empregados e governo (Teixeira, 1991, P. 21-22 apud BONDARIK; PILATTI; FRANCISCO, 2006, p. 72).

Para os autores isso é um diferencial, uma vez que atualmente os consumidores se importam mais com o aspecto ético das organizações antes de firmarem sua fidelização a elas. Contudo, a ética deve estar enraizada nas atividades da empresa e não apenas como uma “fachada”.

Os autores acrescentam ainda que é possível definir a ética como uma ética empresarial. Que seria o

conjunto de comportamentos explicitados pelas organizações quando atuam em conformidade com os princípios, os valores e os padrões éticos que são impostos e aceitos como corretos pela sociedade (p. 73).

Diz de considerar em sua prática, os aspectos que levam ao alcance dos objetivos estipulados pela empresa, mas também de buscar satisfazer os interesses de todos os envolvidos. Isso porque o lucro aparece quando os consumidores se sentem servidos pelo que a organização oferece. Desse modo, ela se consolida ali e isso serve como diferencial competitivo.

Cyrino (2003 apud BONDARIK, PILATTI; FRANCISCO, 2006) afirma que “comportamento ético e sucesso são indissociáveis” enquanto que “a ausência de ética é indissociável do fracasso empresarial” (p. 74). Mas, para se obter o sucesso é preciso pautar na justiça e no respeito ao ser humano e sua dignidade, que podem ser entendidos como princípios éticos.

Ao assumir a responsabilidade de caminhar com respeito aos envolvidos, a ética se molda e ajuda na construção e consolidação da identidade da empresa (SROUR, 2003).

Frente à tantas exigências sociais e do mercado, ou a empresa “assume a ética – denominada responsabilidade social – ou talvez venha a colher os fracassos que podem levá-la ao desaparecimento” (NALINI, 2015, p. 416).

Assim, a ética empresarial pode ser definida como “o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial” (NASCHI, 1993, p. 6 apud PASSOS, 2011, p. 66).

## RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Se relacionar é inevitável, uma vez que somos seres sociais. Ou, segundo as palavras de Etzioni (1989 apud CHANLAT, 1992, p. 71) “o eu tem necessidade do nós para existir”. Mas ocorre que nem todos possuem as competências interpessoais bem desenvolvidas. E, como competências interpessoais diz-se de saber ouvir e ter empatia no processo de compreender o outro (CARAVANTES, 2002 apud COSTA, 2004).

O capitalismo e a ausência do uso da ética no ambiente empresarial dificultam cada vez mais a construção e fortalecimento das relações interpessoais. Isso porque, quando se foca apenas no lucro, corre-se o risco maior de se desvalorizar o capital humano e as pessoas se tornam meros recursos para se atingir os fins desejados pela empresa (COSTA, 2004).

A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais (MAILHIOT, 1976, p. 66 apud COSTA, 2004, p. 18-19).

Em outras palavras, por melhores que sejam os equipamentos e recursos que a empresa possui. O potencial humano é fundamental e deve ser respeitado no processo. Uma vez que, no que se refere à inovação e criatividade, bem como à administração e gestão dos processos, refere-se às pessoas. São elas quem gerenciam, administram, criam e inovam.

Desse modo, as relações interpessoais se dão no ambiente organizacional a partir da interação entre aqueles que fazem parte da empresa. É um processo de troca. Essas relações são constantes e dialéticas e favorecem o fortalecimento de vínculos, quando ocorrem de forma saudável. Esse fortalecimento, quando há, impulsiona o alcance dos objetivos estipulados. Quando desfavoráveis, dificultam a execução das tarefas, o convívio e o alcance dos objetivos (WAGNER et al 2009).

Ao considerar o convívio, como fator que pode favorecer o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis, tem-se a comunicação como ponto fundamental. Uma vez que esse processo permite que as pessoas se conheçam, troquem opiniões e experiências, compartilhem emoções, conquistem a confiança uns dos outros e se compreendam, a fim de tornarem-se empáticos (WAGNER et al, 2009).

Ou seja, investir na qualidade das relações interpessoais aumenta a produtividade e minimiza os conflitos que possam desfavorecer a empresa.

Outro fator importante, que norteia as relações interpessoais são os valores, implícitos ou explícitos. Toda ação, relação, pauta-se em um valor (CHANLAT, 1992).

E, ao associar a comunicação com valores éticos as práticas tendem a refletir tais princípios, trazendo reconhecimento da empresa enquanto ética perante os clientes, fornecedores, colaboradores, a sociedade de modo geral.

Há muitos interesses envolvidos – pessoais, sociais, políticos, coletivos, econômicos – e nem sempre é possível conciliar todos eles e satisfazer os interesses de todos. Mas ser ético é não perdê-los de vista. É ter ciência de que o modo como se dão os relacionamentos consigo próprio e com os outros interfere na forma como as pessoas trabalham, produzem, se comunicam, vivem. E a forma como a empresa é reconhecida, interna e externamente, não depende apenas do que ela produz, mas também daqueles que fazem parte dela.

## ÉTICA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em um mundo repleto de escândalos, onde os jornais apresentam em sua grande maioria apenas casos de tragédias, corrupção, preconceito, atos desumanos, desigualdade, fome e outros (até porque infelizmente essa é a realidade) é possível, na prática, ver e refletir sobre a importância da ética. Sendo possível, inclusive, assimilar esses casos à falta dela.

As relações interpessoais que se dão no ambiente organizacional deve se dar de forma ética e cabe a organização favorecer essa forma de convivência. Isso porque o bem estar ou sofrimento presente nessas relações definem as relações interpessoais que se dão nesse ambiente e influem diretamente na qualidade do que se produz, bem como no convívio. E podem refletir no lucro ou ruína da empresa (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

Ainda segundo os autores, nem tudo são lucros, ao menos não devia ser. E é essa a realidade que se vê. Empresas lidam com os relacionamentos interpessoais de forma instrumental, rígida e acabam por limitar os resultados obtidos e perde-se assim, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho e na produtividade.

Busca-se tornar essas relações o mais gerenciáveis possível, estáticas, lineares. Contudo, em se tratando de pessoas, sabe-se o quanto isso é complexo e retrogrado. Na verdade, os relacionamentos são um “processo vital na existência e sobrevivência das organizações” (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

E um grande diferencial competitivo também, visto que

o diferencial competitivo está nos recursos organizacionais e nos recursos humanos e não tanto nos financeiros e físicos, ou seja, tem a ver com trabalho em equipe, confiança, amizade, cooperação, capacidade de julgamento e sabedoria das pessoas (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006, p. 900).

Zaboli (2002, p. 8) afirma que

a empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida, a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia (apud COSTA, 2004, p. 19).

Desse modo, os relacionamentos interpessoais são importantes devido à ligação que há entre os interesses individuais, que podem se constituir de forma coletiva, e os interesses organizacionais.

Ocorre que a realidade é perpassada por conflitos, entre os interesses pessoais e os da empresa (PASSOS, 2011). E esses conflitos acabam por desencadear atitudes, formas de se relacionar que inquietam àqueles que estão ao redor (CHANLAT, 1992) justamente pela ausência da ética e as implicações que isso traz.

O que se vê

são comportamentos antiéticos que ferem não só os outros, como também o próprio indivíduo [...] Criam um ambiente social e de trabalho onde não há respeito, solidariedade, confiança e reconhecimento (PASSOS, 2011, p. 67).

Assim, a ética serve para “regular essas relações, colocando limites e parâmetros a serem seguidos (PASSOS, 2011, p. 66). Ela serve para mediar os conflitos que surgem.

Ainda para o autor, “as organizações devem dedicar à ética o mesmo cuidado dispensado às questões ditas organizacionais, não só porque ela é condição de sobrevivência das mesmas, mas porque o ser humano deve ser seu maior valor” (p. 73).

Desse modo, se constituir enquanto organização ética diz de ser justo, honesto, não por mera conveniência, mas por valores, princípios. É ser claro e transparente quanto ao que se espera da conduta de seus envolvidos.

Usar da ética é usufruir de um ambiente harmonioso de trabalho, onde há confiança, engajamento, respeito, lealdade. E por fim, é ser reconhecida, estabelecida, a partir de princípios firmes e sólidos que fazem toda diferença.

## DISCUSSÃO

Ética e moram não só podem como devem ser entendidas em sua singularidade. Desse modo é possível aplicá-las de forma correta.

Ser ético não deve ser um privilégio de poucos, mas um exercício diário e constante daquilo que se é e compreende acerca de um bem maior, coletivo.

É olhar além de si e buscar alcançar, com resultados positivos, o máximo de pessoas possível.

Sem ética, se relacionar com as pessoas torna-se cada vez mais difícil. Pois a ausência de ética implica na falta de respeito, de empatia, de responsabilização.

Quando se pensa em permanecer ativo, conquistar espaço e o mercado, fidelizar os clientes e outros, deve-se partir da ética. Pois ela viabiliza os interesses da empresa e faz com que as relações de trabalho sejam mais prazerosas de serem vivenciadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar o uso e a importância da ética no cenário político-econômico-social atual é nítido que nem todas as ações são pautadas nela.

Na verdade, o individualismo e capitalismo exacerbado fazem com que os interesses coletivos sejam postos de lado frente aos interesses individuais.

Assim, ao se perder a ética, perde-se também a valorização e respeito ao que é humano. Quando se desvaloriza as pessoas envolvidas e o foco é exclusivamente o lucro, o risco de fracassar é quase inevitável.

Uma vez que sem ética, pode-se até sobreviver momentaneamente, mas o fato de não possuir uma base sólida, pilares fundamentais, dificulta a solidificação e consolidação da empresa no mercado de trabalho e faz com que as coisas comecem a ruir.

A ética é fundamental para a permanência e sobrevivência da empresa. Fundamental para se alcançar os objetivos desejados e imprescindível para a boa convivência e interação entre às pessoas que constituem a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONDARIK, R.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Ética managerial: a ética nas organizações empresariais. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 1, n. 5, p. 69-75, dez., 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/847/84710507/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CHANLAT, J. F. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 68-73, jul./ago, 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a08v32n3.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

COSTA, W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. *Caderno de Pesquisa em administração*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-21, jan./mar., 2004. Disponível em: <[http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos\\_Cientificos/HUMANIZA%C3%87%C3%83O,%20RELACIONAMENTO%20INTERPESSOAL%20E%20C3%89TICA.pdf](http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/HUMANIZA%C3%87%C3%83O,%20RELACIONAMENTO%20INTERPESSOAL%20E%20C3%89TICA.pdf)>. Acesso em: 07 dez. 2017.

LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *RAP*, v. 40, n. 5, p. 883-907, set./out., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n5/a07v40n5.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

NALINI, J. R. *Ética geral e profissional*. 12-ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

PASSOS, E. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ, A. L. *Ética empresarial*. 4-ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SROUR, R. H. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VÁZQUEZ, A. S. *Ética*. 28-ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 304 p.

WAGNER, L. R. et al. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, v. 14, n. 1, jan./mar., pp. 107-113, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4836/483648974015.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.