

Desafios e Potencialidades do Desenvolvimento Humano na Gestão das Organizações Públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento ¹

Patrícia dos S. Caldas Silva
Fundação Visconde de Cairu- FVC/Ba

Resumo

O presente estudo buscou evidenciar o desenvolvimento humano no sentido pleno como condição de transformação dos modelos tradicionais da gestão de pessoas nas organizações públicas. Nesse sentido, o trabalho teve como objetivo geral evidenciar o desenvolvimento humano como um processo genuíno para a construção de uma gestão humanizada no serviço público e, especificamente, ressaltar a importância da comunicação dialógica e do autoconhecimento como práticas gerenciais voltadas para a humanização no trabalho. Para tanto, o trabalho baseou-se em uma consistente revisão de literatura para tentar responder como o desenvolvimento humano pode contribuir para que a gestão nas organizações públicas se torne mais qualificada e humana? Por fim, o estudo propõe que a humanização, através de uma gestão humanizada, se torne fundamental no desenvolvimento profissional e humano do servidor em busca da excelência na prestação do serviço público.

Palavras-Chave: gestão; humanização; desenvolvimento humano; comunicação; serviço público.

1. Introdução

As visões “mecanicistas”, segundo os princípios newtonianos, que concebiam o ser humano como uma máquina e a “economicista” a qual considerava o ser humano como um ser extremamente racional e voltado para a maximização de ganhos, prejudicaram e ainda prejudicam as formas de gerir as empresas (Aktouf, 1996). Isto se evidencia por terem disseminado, ao longo dos tempos, uma visão reducionista sobre as pessoas e suas relações no ambiente de trabalho.

A partir dessa percepção limitada e fragmentada do ser humano, privilegiaram-se os saberes e atitudes especializados tanto na gestão das organizações quanto na sociedade como um todo. Os elementos técnicos e econômicos, portanto, foram privilegiados em detrimento às qualidades e capacidades humanas o que acarretou em uma desordem no aspecto humano, com crescentes incidências de doenças psicossomáticas, inseguranças, stresse, desmotivação, etc. Assim como, no aspecto organizacional, onde o excesso de burocracia, má qualidade de serviços e produtos e ocorrências de falências elevaram-se no decorrer do tempo (Di Biase e Rocha, 2007).

¹ Trabalho Apresentado ao GT ABRAPCORP 6 - Comunicação pública, governamental e política do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

Nesse contexto, Di Biase e Rocha (2007) afirmam que desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade do mundo contemporâneo, não somente por ser a solução para os diversos problemas com os quais nos defrontamos na vida pessoal, profissional e social, mas também por ser o caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência organizacional. Isto se dá, porque diante do advento da era do conhecimento, da sociedade de informação e das inovações tecnológicas, o potencial humano das pessoas cada vez mais é conclamado a ser libertado, desenvolvido e valorizado, pois são as pessoas o elemento crítico e essencial para o crescimento e sustentabilidade organizacional em face ao cenário atual de constantes mudanças sociais, tecnológicas e informacionais.

Como ressaltam Di Biase e Rocha (2007, p. 2 e 3):

Nestes tempos de extrema competição, automação, crises, mudanças súbitas e globalização da economia, *o desenvolvimento do potencial humano* é considerado por todos esses mestres como a maior fonte de soluções e recursos criativos e inovadores que existe, e também como o mais importante fator diferencial de sobrevivência, flexibilidade, competitividade, lucratividade, crescimento e prosperidade das pessoas e das empresas.

Ademais, Aktouf (1996) ressalta que nenhuma organização poderá se manter ou alcançar a excelência sem a capacidade de renovação e esta necessariamente perpassa por uma transformação pessoal. Isto ocorre, pois é o indivíduo a única fonte real de renovação de uma empresa e esta não pode mudar sem que as pessoas tomem consciência de si mesmas. Por outro lado, o que se vê são inúmeras organizações desestimularem as pessoas, inibindo suas idéias e atitudes e assim eliminando sua capacidade de mudar, inovar, criar, desenvolver e de transformar a si mesmas.

Desta forma, percebe-se que, para que haja uma verdadeira transformação pessoal, as organizações devem favorecer ou propiciar oportunidades objetivas para que as pessoas que nelas trabalham vivenciem o despertar da consciência, do autoconhecimento e do desenvolvimento do potencial humano (Lima, 2007). Este despertar proporcionará aos indivíduos a vivência do significado mais amplo da vida e de suas reais potencialidades e assim serão capazes de acreditar mais em si e no seu trabalho, alcançando o mais alto grau de desempenho na vida pessoal e profissional (Di Biase e Rocha, 2007).

Diante dessas perspectivas, o presente trabalho tem como objetivo geral evidenciar o desenvolvimento humano como um elemento essencial para a prática de uma gestão humanizada no contexto organizacional público e, de forma mais específica, evidenciar a importância do diálogo e do autoconhecimento como práticas gerenciais voltadas para o resgate da humanização no ambiente de trabalho, especialmente, do setor público. Para tanto, tentamos responder ao seguinte problema: *Como o desenvolvimento humano pode contribuir para que a gestão nas organizações públicas se torne mais qualificada e humana?*

2. Entendendo o desenvolvimento humano

O desenvolvimento humano pode ser estudado sob diversas perspectivas, desde a científica e biológica à econômica e a da educação; podendo ser melhor compreendido, para este estudo, como o processo de expansão das potencialidades humanas (Arruda, 2006; Di Biase e Rocha, 2007). Alia-se a este conceito o princípio da autoconsciência que reconhece como potencialidades humanas o autoconhecimento, a autenticidade, a liberdade de saberes e de escolhas, a criatividade, a autorealização, o autodesenvolvimento, a sensibilidade, a intuição, a autotranscendência (Soares, 2007).

Nesse sentido, compreender o processo de desenvolvimento humano ou das potencialidades humanas é, essencialmente, buscar elucidar o processo genuíno da evolução dos seres humanos. “E o ser humano, enquanto ser evolutivo, precisa desenvolver-se” (Arruda, 2006). Para a biologia, a idéia de desenvolvimento está ligada à transformação de potenciais de um organismo, de um ser; sendo a riqueza desses potenciais, na natureza, chamada de biodiversidade que quanto mais desvendada maior reconhece-se sua importância para a sobrevivência do planeta. Assim sendo, Arruda (2006) propõe um olhar sobre o desenvolvimento humano no contexto sócio-ambiental, partindo dos princípios da responsabilidade, cooperação e da integralidade do homem *versus* a natureza, onde o bem-estar de um depende do bem-estar do outro.

Já na perspectiva científica, Papalia e Olds (2000) enfatizam o desenvolvimento humano como uma ciência que se concentra em estudar as mudanças sistemáticas que sofrem as pessoas, bem como os aspectos que afetam seu comportamento. Paralelamente, estas mudanças se dão em

diferentes níveis e realidades o que torna o processo de desenvolvimento humano algo abrangente, complexo e ao mesmo tempo uno. Assim sendo, esse “processo uno” pode ser melhor estudado em dimensões separadas, mas que cada uma depende da outra: dimensão física, cognitiva e psicossocial.

Ainda segundo Papalia e Olds (2000), o desenvolvimento humano na dimensão física é representado pelas mudanças no corpo, no cérebro, na capacidade sensorial e nas habilidades motoras. Já as mudanças na capacidade mental, tais como aprendizagem, memória, raciocínio, pensamento e linguagem, constitui o desenvolvimento cognitivo dos seres humanos. Por último, o desenvolvimento psicossocial refere-se às mudanças nos relacionamentos e no sentir, agir e se comportar, impactando diretamente na auto-estima e predisposições individuais, sobretudo, para o trabalho.

Outra perspectiva bastante usual para o estudo do desenvolvimento humano, é a sócio-econômica-cultural. Nesta, o crescimento econômico, as interações sociais e o contexto cultural impactam diretamente para um desenvolvimento humano integrado e sustentável em prol do desencadeamento dos potenciais de realização, bem-estar e de felicidade (Arruda, 2006). Essas idéias são, sobretudo, defendidas pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que se propôs estudar e avaliar o grau de desenvolvimento humano dos países com um significado maior, que extrapolasse a ordem econômica, passando a considerar a dimensão ética, cultural e ecológica.

Diante disso, o PNUD busca ressaltar o ser humano como ponto de partida para o desenvolvimento, para tanto utiliza indicadores como metodologia de mensuração dos aspectos necessários para o bem-estar humano. Os indicadores do desenvolvimento, portanto, não se limitam apenas ao rendimento por habitantes, mas busca agregar também dados relativos à saúde, alimentação, educação e meio ambiente. Hoje, percebe-se que é preciso considerar, ainda, a igualdade entre os sexos e os diferentes grupos sociais, bem como o grau de liberdade de escolhas e participação democrática (Arruda, 2006).

Como explica Delors (1998, p. 81):

O desenvolvimento humano é um processo que visa ampliar as possibilidades oferecidas às pessoas. Em princípio, estas possibilidades podem ser infinitas e evoluir com o tempo. Contudo, em qualquer nível de desenvolvimento, as três principais, do ponto de vista das pessoas, são ter uma vida longa e com saúde, adquirir conhecimentos e ter acesso aos recursos necessários a um nível de vida decente. Na falta destas possibilidades fundamentais, muitas outras oportunidades permanecerão inacessíveis. Contudo, o desenvolvimento humano não pára aqui. Há outras potencialidades às quais as pessoas atribuem valor e que vão desde a liberdade política, econômica e social, à possibilidade de exprimir a sua criatividade ou a sua capacidade de produzir, passando pela dignidade pessoal e o respeito pelos direitos humanos.

Vemos, assim, que o conceito de desenvolvimento humano engloba questões relativas à sociedade, tais como crescimento econômico, emprego, saúde, política, meio ambiente, valores culturais e, na perspectiva da pessoa humana, concentra-se na ampliação das possibilidades de escolhas, de potenciais. Ademais, são as pessoas as principais beneficiárias do processo de desenvolvimento humano, bem como os únicos responsáveis para que este aconteça de forma plena e duradoura.

Nesse sentido, para que o indivíduo possa dominar o seu próprio desenvolvimento, necessariamente ele precisa passar por um processo educativo. Desta forma, percebe-se um esforço coletivo para um entendimento mais enriquecido, ampliado sobre o desenvolvimento humano, orientada sua reflexão segundo os princípios e ideais da Educação (Delors, 1998; Arruda, 2006; Soares, 2006). Como ressalta Delors (1998, p. 85):

A educação não serve, apenas, para fornecer pessoas qualificadas ao mundo da economia: não se destina ao ser humano enquanto agente econômico, mas enquanto fim último do desenvolvimento. Desenvolver os talentos e as aptidões de cada um corresponde, ao mesmo tempo, à missão fundamentalmente humanista da educação, à exigência de equidade que deve orientar qualquer política educativa e às verdadeiras necessidades de um desenvolvimento endógeno, respeitador do meio ambiente humano e natural, e da diversidade de tradições e de culturas. E mais especialmente, se é verdade que a formação permanente é uma idéia essencial dos nossos dias, é preciso inscrevê-la, para além de uma simples adaptação ao emprego, na concepção mais ampla da educação ao longo de toda uma vida, concebida como condição de desenvolvimento harmonioso e contínuo da pessoa.

O objetivo fundamental da educação, portanto, é favorecer o desenvolvimento pleno do ser humano em evolução, mas não uma educação instrumentalista ou utilitarista, que conduz à

desumanização do homem e suas relações entre si e a natureza. Mas sim, a educação emancipadora que busque guiar o indivíduo “no processo de apropriação de todos os conhecimentos e capacidades que lhe permitam tornar-se o sujeito pessoal e coletivo do seu próprio desenvolvimento” (Arruda, 2006) e, assim, volte-se para a “humanização” nas relações humanas diárias, seja na família, na escola ou no trabalho.

Nesse sentido, percebe-se no contexto organizacional, cada vez mais, a necessidade de práticas de diálogo e do autoconhecimento tanto para os colaboradores quanto para os dirigentes. Isto se evidencia, porque somente através do nosso autoconhecimento que poderemos melhor compreender nossas necessidades, expectativas, talentos e limitações, bem como através do diálogo que se fará possível modificar significados, crenças, comportamentos indesejáveis e destrutivos em oportunidades de aprendizagem e crescimento a partir do ambiente de trabalho.

3. A Importância do diálogo e do autoconhecimento como práticas humanizadoras no ambiente de trabalho

De acordo com Aktouf (1996, p. 228), “a busca pela dignidade do ser humano no ambiente de trabalho é, nos tempos atuais, uma condição *sine qua non* para o alcance do alto desempenho nos negócios”. Isto ocorre, pois com a revalorização do “capital humano”, as organizações terão funcionários mais informados, mais felizes, mais proativos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos. Ou seja, pessoas em sua plena liberdade de expressão e uso do seu potencial intelectual, social e criativo no trabalho.

Essa revalorização implica na recorrente necessidade de colocação do ser humano em primeiro plano nas organizações (Aktouf, 1996; Chanlat, 1996; Lima, 2007; Sampaio, 2007; Di Biase e Rocha, 2007). Para tanto, faz-se necessário uma nova prática gerencial que promova uma significação ou ressignificação do valor e da relação das pessoas com o trabalho.

Como salienta Aktouf (1996, p. 238):

É inevitável buscar abrir a porta a uma prática gerencial que permita **a eclosão do desejo do empregado de envolver-se com seu trabalho**, de ali mobilizar

sua inteligência. [...] é preciso encontrar, inevitavelmente, meios de transitar na direção de uma forma de gerir em que predomine a "promoção" do trabalhador **(mais respeito, mais autonomia, mais autodeterminação)**. **Conceder mais autonomia e autodeterminação não pode ocorrer, no entanto, sem cessão de uma parcela do poder**, de "direitos" de administrar e decidir, de "direitos" relativos aos meios, aos lucros, etc. (Grifos do autor)

Sampaio ressalta ainda que (2007, p. 122 e 123):

A dimensão do trabalho ampliou-se. O trabalho não é simplesmente uma forma de ganhar dinheiro, principalmente para aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento dos seres humanos, mas um lugar para realizar projetos e sonhos. É o caminho para a realização humana. Para que, através da ação e do bem-estar, o homem busque o desenvolvimento individual e coletivo.

A empresa são pessoas e, por isso, ela precisa ser humanizada no nível dos valores, dos sentimentos, das expectativas, da segurança e do pertencimento.

Diante dessas perspectivas, revela-se uma mudança de valores e comportamentos individuais, sobressaindo-se aspectos mais intelectuais, emocionais, éticos e espirituais. Assim sendo, as organizações também precisam pautar-se em valores e, não apenas por normas e procedimentos, enfatizando o aprendizado contínuo a partir da integração do sentir, pensar e agir nas relações humanas diárias. Para tanto, cada vez mais as organizações precisam reconhecer e investir no desenvolvimento humano em prol de maior qualidade de vida e desempenho grupal no trabalho.

Nesse contexto, verifica-se a necessidade da implantação de práticas e políticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento das capacidades humanas. Paralelamente, as organizações precisam, antes de tudo, transformar as suas relações hierárquicas, para que os chefes se tornem líderes e possam promover o desenvolvimento humano e a sinergia grupal (Sampaio, 2007).

De acordo Di Biase e Rocha (2007), a principal função do líder é provocar mudanças significativas nas organizações. E esta mudança diz respeito à um novo olhar sobre as pessoas, deixando as mesmas de serem consideradas como "recursos humanos" a serem controlados e regulados, para serem considerados como sujeitos ontológicos, trabalhadores do conhecimento com potencialidades multidimensionais.

Ademais, para Aktouf (1996), o líder é aquele que renuncia à onipotência para que possa ter seu poder democratizado, reconhecido e legítimo. Neste sentido, Di Biase e Rocha (2007) salientam que o gestor e a empresa precisam ter uma visão e postura holística, transcendente, transpessoal², para assim poderem promover uma verdadeira reorganização estrutural, psicológica, emocional e política na forma de se lidar e gerenciar as pessoas na busca da excelência pessoal e organizacional.

Esse novo “modo de ser” das gestões perpassa necessariamente por uma transformação pessoal através da vivência do autoconhecimento. Como ressalta Lima (2007, p. 101 e 102):

As empresas não podem mudar sem que os seres humanos tomem consciência de si mesmos e transformem-se a si mesmos. As organizações, entretanto, devem favorecer ou propiciar oportunidades objetivas para que as pessoas que nelas trabalham despertem e vivenciem esse trabalho interior (vivência do autoconhecimento e da “comunicação dialógica”).

Krishnamurt (*apud* Soares, 2007) nos revela que o autoconhecimento é o começo da sabedoria e, por conseguinte, o começo da transformação ou regeneração pessoal, social ou organizacional. Ademais, ainda segundo este autor, não é a troca de líderes de empresas ou governos que irá fazer uma mudança significativa na melhoria da qualidade de vida das pessoas e sim, somente a partir do nosso autoconhecimento, que poderemos promover uma verdadeira mudança, uma verdadeira transformação.

Já a “comunicação dialógica” ou o “diálogo” pode ser compreendido como o “significado da palavra” que não está interessado em alterar autocraticamente ou modificar comportamentos e sim tornar-se uma oportunidade para que pensamento e sentimento possam ser livres e compartilhados continuamente. Assim, é a partir do diálogo no ambiente de trabalho que poderá ser proporcionado práticas humanizadoras, tais como o trabalho em equipe, o estímulo à autoaprendizagem, a liberdade da consciência, ou seja, o desenvolvimento contínuo do potencial dos seres humanos.

² O termo Transpessoal significa “além do pessoal”, “além da personalidade”, “além do ego” e tem sua origem recente advinda da Psicologia Transpessoal, considerada um desdobramento da Psicologia Humanista que teve como grande defensor o psiquiatra suíço Carl Gustav Jung.

Ademais, Chanlat (1996) ressalta que todo indivíduo é ser de diálogo, assim como todo comportamento é comunicação e, portanto, toda interação entre as pessoas é um modo de comunicação expressa por um conjunto de significações verbais ou não que se encarregam de revelar, traduzir, registrar o que cada um pensa, deseja, senti ou quer dizer ao outro. Por essas razões, faz-se necessário conhecer a si mesmo para que se possa expressar o que realmente se queira ou mesmo dominar reações e sentimentos negativos para si e para o outro, pois só desta forma que se poderá se adotar uma postura mais compreensiva e capaz de traduzir a verdadeira linguagem do outro, especialmente os gestores que possuem a responsabilidade de melhor conduzir e desenvolver sua equipe de trabalho.

Sendo assim, o autoconhecimento e a “comunicação dialógica” aparecem como elementos essenciais para a construção do processo de desenvolvimento humano e este permeia através de uma ação educativa mais ampla dos potenciais corporais, emocionais, mentais e espirituais dos seres humanos. Além disso, esta ação educativa nos remete ao exercício genuíno da liberdade de escolhas e de autoconsciência dos limites e potenciais individuais. Assim como, na auto-responsabilidade que se deve ter nas relações familiares, sociais e profissionais (Soares, 2007).

Percebe-se, portanto, que cabe às organizações proporcionarem ações e programas de desenvolvimento e aprendizagem voltados para despertar nos funcionários suas capacidades de pensar, sentir e agir com autonomia, criticidade, responsabilidade e ética. Além disso, cabe aos dirigentes e gestores das organizações colocarem em foco a dimensão humana no trabalho mais do que a gestão dos negócios, ampliando sua visão sobre os significados e comportamentos humanos, pois só assim poderão as organizações alcançar melhor eficiência e eficácia no desempenho grupal e, conseqüentemente, a excelência organizacional, humana e social. Paradoxalmente, constata-se ainda nas organizações públicas a centralização de poder, burocracia elevada, atendimento insatisfatório e funcionários desinteressados o que compromete a prestação do serviço público com qualidade e satisfação.

Diante disso, urge nos tempos atuais uma gestão que coloque o ser humano e seu desenvolvimento como início, meio e fim dos objetivos e práticas organizacionais, especialmente no setor público, em prol de relações mais humanas, dignas e éticas no ambiente de trabalho. E

desta maneira, a organização pública poderá propiciar uma cultura de valorização, satisfação, comprometimento e aprendizagem de todos os colaboradores, em busca de um serviço público mais qualificado e voltado integralmente para o bem-estar social.

4. Gestão humanizada no setor público: uma tendência contemporânea

Vimos que muitos autores salientam a importância do desenvolvimento humano nas organizações a fim de promover relações mais saudáveis, ricas e comprometidas, corroborando para o crescimento e sustentabilidade das organizações em face ao mercado globalizado e de rápidas mudanças. Isto ocorre, pois é através do desenvolvimento e valorização das pessoas que a organização propiciará oportunidades de transformação pessoal para que as mesmas tornem-se agentes de inovação e multiplicadores da transformação e excelência organizacional e social (Lima, 2007). As organizações públicas, com suas devidas peculiaridades, também precisam seguir estas estratégias para cumprirem com seu papel social.

Segundo Menezes (2002), os pressupostos do novo modelo organizacional para o setor público refletem a ênfase na gestão de seu capital humano e na adoção de estilos de gestão mais democráticos e participativos que desenvolvam as competências, bem como satisfaçam as necessidades dos funcionários. Ademais, constata-se que, cada vez mais, as organizações públicas utilizam ferramentas e estratégias empresariais, maior redução e transparência dos gastos para, em geral, tornarem-se mais eficientes aos olhos dos cidadãos. Por outro lado, no âmbito interno, percebe-se ainda uma estrutura hierárquica inflexível, excesso de burocracia e de autoritarismo por parte dos gestores o que acarreta em descontentamento e falta de motivação aos servidores públicos, impactando em sua produtividade e desenvolvimento na carreira.

Nesse sentido, percebe-se a importância das ações e atitudes dos gestores ao conduzirem sua equipe de trabalho, em especial, no que tange ao favorecimento de um ambiente de diálogo, autoconhecimento e aprendizagem. Isto se dá, através de maior autonomia, delegação de responsabilidades, compartilhamento nas decisões e resoluções dos problemas organizacionais, além do incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal contínuos.

Sendo assim, faz-se necessária uma gestão orientada para as pessoas, chamada aqui como gestão humanizada, que predomine na sua essência o desenvolvimento humano e, portanto, mais democrática e participativa, capaz de encontrar o equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e da organização como um todo. Isto ocorre, pela consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento essencial no sucesso das organizações. São as pessoas, portanto, a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional (Carvalho, 1995 *apud* Caldas, 2006). Para tanto, esta gestão terá como propósito substituir o tradicional gestor burocrático para dar lugar ao gestor-líder e assim poder criar condições para o desenvolvimento do potencial humano e profissional das pessoas no ambiente de trabalho das organizações públicas (Caldas, 2006).

Diante dessas perspectivas, Caldas (2006) salienta que a implantação da gestão humanizada no setor público trará mudanças significativas no gerenciamento relativo às competências do gestor e ao desenvolvimento humano e profissional dos funcionários públicos. Isto se dá, porque a gestão humanizada afetará sensivelmente o somatório das percepções, opiniões, atitudes e comportamentos individuais, além de propiciar relações interpessoais e profissionais mais éticas, harmoniosas, construtivas e pró-ativas; promovendo, assim, um novo olhar na inter-relação entre as pessoas e a organização (Lima, 2007).

Ademais, Dutra (2001) propõe que as ações de desenvolvimento das pessoas no trabalho sejam divididas em formais e não formais. As primeiras são em geral desenvolvidas a partir de uma agenda de trabalhos ou aulas, envolvendo conteúdos programáticos específicos, metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico; exemplos desse tipo de ação são cursos, ciclo de palestras, seminários, programas de cultura compartilhada e orientação. Já as ações não formais, podem ser concebidas de diferentes modos e em geral são estruturadas em atuações no próprio trabalho ou em situações ligadas à atuação do profissional, como coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios, entre outros.

Nesse sentido, além das ações de desenvolvimento - a partir da substituição do tradicional gerente burocrático para o gestor-líder - a decisão compartilhada, o trabalho em equipe, a liberdade de expressão e de criatividade, a delegação de responsabilidades, a menor formalidade no ambiente de trabalho, a aprendizagem e o aprimoramento contínuo serão os objetivos preconizados pela gestão humanizada com o intuito de atender algumas das necessidades humanas, bem como os objetivos organizacionais. Nesse contexto, percebe-se que as novas competências para o gestor público podem ser resumidas em atitudes e comportamentos ideais, como descreve Souza (2002, p. 86):

[...] atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação, leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro.

Desta forma, vemos que o desenvolvimento profissional e humano no setor público mostra-se tão quanto essencial no sentido pleno como condição de transformação do modelo de gestão tradicional e burocrático para dar lugar a uma gestão efetiva e humanizada. Isto se evidencia, pois as pessoas dentro desse processo são consideradas agentes de mudança e inovação e, portanto, precisam desenvolver suas capacidades intelectuais, sociais, pessoais e profissionais para, conseqüentemente, manifestar um melhor desempenho. Assim, a busca de um modelo de gestão de pessoas que predomine na sua essência a valorização integrada dos potenciais humanos apresenta-se como um dos grandes desafios para o setor público.

5. Considerações Finais

Sabe-se que, cada vez mais, as organizações precisam utilizar os talentos que dispõe para serem inovadoras e alcançarem um patamar de prestígio perante a sociedade. Assim sendo, um estilo de gestão que promova motivação e alto desempenho da equipe de trabalho, através do desenvolvimento dos potenciais humanos, tem sido uma das premissas atuais a ser requerida para as organizações, especialmente, as públicas.

Neste trabalho, foi dado um enfoque restrito às organizações públicas e como estas podem

melhorar suas práticas de gestão e liderança de pessoas através do resgate da humanização no ambiente de trabalho. Além disso, buscou-se ressaltar a importância do autoconhecimento e do diálogo como elementos essenciais para o processo de desenvolvimento humano organizacional. Desta forma, foi proposto, com base em alguns teóricos, a construção de uma gestão humanizada decorrente da tendência atual de valorização e desenvolvimento das pessoas a partir do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a gestão humanizada volta-se para o resgate da humanização através de ações e atitudes ideais dos gestores que privilegiem o autoconhecimento de si e do outro, bem como a comunicação dialógica. Ademais, a gestão humanizada no ambiente organizacional público é enfocada, partindo do pressuposto de que, para a organização pública crescer e prosperar no cenário atual de demandas sociais exigentes, é necessário quebrar velhos paradigmas, visando na transformação de uma nova gestão de se perceber, de se lidar e de se relacionar com os colaboradores como seres de conhecimento e sensibilidade (Lima, 2007).

Desta forma, o desenvolvimento humano através de uma gestão humanizada aparece, não apenas como uma ferramenta gerencial em busca de melhor desempenho e produtividade, mais sim como um meio de ampliação das potencialidades das pessoas, de modo a garantir que as mesmas possam crescer e evoluir juntamente com a organização. Paralelamente, cabe salientar que não se humaniza uma organização com decretos, códigos ou regulamentos. Provoca-se primeiro uma mudança nas pessoas para depois se mudarem os métodos e processos (Araújo, 2001 *apud* Caldas, 2006).

Diante dessas perspectivas, percebe-se a necessidade de promover uma vontade interior nas pessoas para uma verdadeira transformação pessoal e profissional de acordo com as necessidades pessoais e os objetivos organizacionais. Conclui-se, assim, que o desenvolvimento humano e a gestão humanizada no serviço público, aqui propostos, tornam-se elementos diferenciadores capazes de garantir os comportamentos e resultados desejáveis no atendimento e prestação de um serviço público efetivo e com qualidade.

Referências

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARRUDA, Marcos. **Tornar o real possível**: a formação do ser humano integral, economia solidária, desenvolvimento e o futuro do trabalho. Petrópolis, Rj: Vozes, 2006.

BARRETO, Maribel. O papel da consciência no desenvolvimento humano. **Revista da Fundação Visconde de Cairu**. Salvador, v. 5, n. 9, p. 39-53, maio-ago, 2002.

CALDAS, Patrícia. **Gestão humanizada no setor público**: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira. 2006. Monografia (Graduação em Administração) - UEFS, FUCAPE, 2007. Disponível em: <http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/patricia.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2009.

CHANLAT, Jean François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3 ed. Org. edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. Tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues et al. Rev. Técnica Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996.

DI BIASE, Francisco; ROCHA, Mário Sérgio F. **Caminhos do Sucesso**: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio: espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DELORS, Jacques (org). **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a Unesco da comissão internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão do desenvolvimento e da carreira por competências**. São Paulo: Atlas. 2001.

LIMA, Maria Lucileide Mota. **Ser aprendiz de si mesmo**: reflexões sobre o processo do autoconhecimento para o desenvolvimento humano nas organizações. Salvador: Quarteto. 2007.

MENEZES, Maria José. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: perspectivas. **Administração de Empresas em Revista**/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.

PAPALIA, Diane E. OLDS, Sally Wendkos. **Desenvolvimento Humano**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A pedagogia do ser**: educação dos sentimentos e valores humanos. Petrópolis, Rj: Vozes, 2007.

SOARES, Noemi Salgado. **Educação transdisciplinar e a arte de aprender**: a pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano. Salvador: EDUFBA, 2007.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan/fev. 2002.