

## DESENVOLVIMENTO HUMANO: RESSIGNIFICANDO O LUGAR DO SER E A PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Ivnes Lira Garrido<sup>1</sup>  
Maribel Oliveira Barreto<sup>2</sup>

### RESUMO

Evidencia-se, atualmente, um período de grandes mudanças políticas, econômicas, morais e sociais, em todo o mundo, que tem modificado as estruturas da sociedade e a forma como o poder público, as organizações e os indivíduos têm tratado a temática do desenvolvimento humano. Este artigo tem como objetivo geral analisar as relações entre desenvolvimento humano, ressignificação do ser e a prática da gestão de pessoas. Como objetivos específicos pretende-se apresentar alguns conceitos sobre desenvolvimento humano e ressignificação do ser, na perspectiva de alguns autores que corroboram com os avanços dessa temática liderados pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e discutir esses conceitos na prática da gestão de pessoas. A opção metodológica utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com ênfase qualitativa, que possibilitou ampliar o debate através do diálogo entre vários autores. Conclui-se que o conceito de desenvolvimento humano continua aberto e capaz de ser enriquecido através de novas abordagens ou através de uma re-leitura daquilo que já foi apresentado na academia e em tantos debates ao longo dos últimos anos e que, na medida que o ser humano ocupa o lugar central nesses debates, se vislumbra a possibilidade de um modelo de desenvolvimento sustentável.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento Humano. Gestão de Pessoas. Autodesenvolvimento.

### ABSTRACT

Evidence is currently a period of great political, economic, moral, and social changes throughout the world, which has modified the structures of society and how the government, organizations and individuals have treated the theme of development human. This paper has as main objective to analyze the relationships between human development, redefinition of self and practice of people management. Specific objectives is intended to present some concepts of human development and redefinition of being, in the view of some authors to corroborate the advances of this theme led by the UNDP - United Nations Development Programme and discuss these concepts in the practice of people management . The methodological option was to literature, with qualitative focus, which allowed broaden the debate through dialogue between various authors. It is concluded that the concept of human development remains open and can be enriched through new approaches or through a re-reading of what has been presented in academia and many discussions over the past years and that to the extent that the human being takes center stage in these debates, one sees the possibility of a sustainable development model.

**Keywords:** Human Development. People Management. Self-development.

## 1 INTRODUÇÃO

A questão sobre o conceito do significado da terminologia desenvolvimento humano evidencia que sua conceituação está em evolução. A partir da segunda

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com habilitação em Recursos Humanos pela FVC; Especialista em Gestão de Pessoas pela UFBA; Mestrado profissionalizante em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pelo CEPPEV/FVC.

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia pela UCSAL; Mestre em Educação pela UFBA; Doutora em Educação pela UFBA.

década do século XX, sua abordagem vem sendo investigada sob diversas perspectivas e fundamentos epistemológico, filosófico, biológico, sociológico, psicológico e educacional, entre outros (SOARES, 2007). Tal evolução também evidencia que o debate sobre o sentido e a função do desenvolvimento humano é muito significativo para compreender um mundo em constantes mudanças e também como fonte de soluções para melhorar o bem-estar e qualidade de vida do ser humano.

Com o conceito que as pessoas são a verdadeira riqueza de uma nação (UNDP, 1990), o Relatório de Desenvolvimento Humano (*RDH*) do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), publicado em 1990, apresentou uma nova abordagem sobre a temática do desenvolvimento humano (DH).

O primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano (1990) apresentou uma concepção da economia e do desenvolvimento centrada nas pessoas. Este relatório reforçou o conceito que o desenvolvimento tem relação direta com a liberdade do ser humano, que não somente lhe capacita a fazer escolhas diante das oportunidades que surgem, como também facilita sua participação em todos os processos decisórios da sociedade. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi um componente estratégico dentro dessa nova concepção de DH apresentada pelo PNUD. Este indicador representa a mudança do paradigma anterior, ainda que não abarque totalmente a complexidade do desenvolvimento humano. Como avaliação que é composta de indicadores relacionados à saúde, à educação e ao rendimento, o IDH mensura seus níveis e progressos, utilizando um conceito de desenvolvimento muito mais abrangente do que o alcançado pelo rendimento financeiro ou econômico apenas.

A evolução do estudo do desenvolvimento humano em uma perspectiva mais integral tem atingido também o mundo dos negócios, sobretudo na compreensão do indivíduo acerca do sentido do seu trabalho e das relações que nascem nesse ambiente organizacional. Isto tem gerado uma ruptura com os modelos tradicionais de gestão que antes privilegiavam apenas a produtividade e aspectos econômicos, ignorando a busca de sentido e realização que exigem os profissionais inseridos nesse mercado.

Diante disso, o problema que norteou este trabalho foi: Quais as possíveis relações entre desenvolvimento humano, ressignificação do ser e a prática da

gestão de pessoas? E trazemos como objetivo geral: analisar as relações entre desenvolvimento humano, ressignificação do ser e a prática da gestão de pessoas. E como objetivos específicos: (1) Apresentar uma reflexão sobre desenvolvimento humano e ressignificação do ser; (2) discutir o processo de desenvolvimento humano na prática da gestão de pessoas, que serão desenvolvidos através de duas seções:

Assim, na primeira seção “Desenvolvimento humano e ressignificação do ser” serão apresentados algumas reflexões sobre desenvolvimento humano e ressignificação do ser, na perspectiva de alguns autores que corroboram com os avanços dessa temática liderados pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Na segunda seção “Desenvolvimento humano na prática das organizações” será discutido o processo de desenvolvimento humano na prática da gestão de pessoas.

A pesquisa bibliográfica foi a opção metodológica fundamentada em Gil (2004), com ênfase qualitativa. Os principais autores que fundamentam esse artigo são: Arruda (2006), Barreto (2009), Casham (2011), Sachs (2003), Delors (1998), Papalia e Olds (2000), Soares (2007), Chiavenato (2004), Kofman(2007), Vasconcelos (2007), Zohar e Marshal (2006), Tulku (2006), Passos(2011).

Esperamos que este trabalho possa inspirar novos estudos e novos olhares da direção do desenvolvimento humano, gerando discussões que enriqueçam a forma de se pensar e fazer a gestão de pessoas, haja vista o grande potencial de exploração deste tema para o mercado de trabalho e, conseqüentemente, a sociedade.

## **2 DESENVOLVIMENTO HUMANO E RESSIGNIFICAÇÃO DO SER**

O objetivo desta seção é apresentar uma abordagem sobre desenvolvimento humano e ressignificação do ser, levando em consideração as discussões político-econômicas que envolvem um tema tão controverso como desenvolvimento humano e que assume significados diversos.

O crescimento econômico sempre foi equiparado à temática do desenvolvimento onde seus modelos de estudo limitam a debates e exemplos

práticos sobre o interesse das pessoas pelo consumo e sobre o impacto que ações do governo e de outras instituições têm sobre o crescimento econômico. As novas abordagens sobre o desenvolvimento humano, inseridas e reforçadas através do PNUD (1990), em contraste com essas correntes anteriores, apontam que o bem-estar tem uma relação mais ampla do que somente aspectos econômicos: se relaciona com as possibilidades que as pessoas possuem para cumprirem seus planos de vida e os motivos que têm para fazer escolhas e medir seus riscos.

Assim, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) vem sendo utilizado pelos países membros da ONU como uma medida global e comparativa que permite avaliar e medir o bem-estar de uma população, considerando a longevidade (possibilidade de maior perspectiva de vida saudável para as pessoas); educação (acesso ao conhecimento, com uma educação de qualidade) e renda per capita (distribuição da renda), sendo que o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), desde 1990, vem editando anualmente os Relatórios sobre o Desenvolvimento Humano.

Surge então o apelo a uma nova economia – uma economia de desenvolvimento humano, em que o propósito principal é aumentar o bem-estar humano e o crescimento sustentável e em que todas as outras políticas são validadas e avaliadas na medida em que contribuam com esse desenvolvimento à curto e à longo prazo. A economia do crescimento e, em particular, a sua relação com o desenvolvimento exigem uma transformação radical dos paradigmas já enraizados da sociedade contemporânea.

De acordo com Soares (2007), tal abordagem inseriu a pessoa humana no centro do processo deste desenvolvimento tanto nos aspectos econômico, político e jurídico, quanto nos aspectos socioeducativos de sustentabilidade. Soares (2007) destaca que a partir desta nova abordagem, a concepção de DH, que antes deste período era entendido como sinônimo de crescimento ou desenvolvimento econômico, passou a ser compreendido como um processo direcionado para o cuidado com a vida de todo ser humano:

Com a utilização da expressão desenvolvimento humano sustentável (DHS) o PNUD evidenciou que a performance econômica dos países e o PIB per capita não são os indicadores do DH. Ao declarar que o objetivo central do Desenvolvimento do Ser Humano (DSH) é melhorar a vida humana, o PNUD reconhece que o DHS refere-se à adoção de políticas públicas que

consideram o cuidado com a existência das pessoas – e não o acúmulo de riquezas – como o princípio e o propósito do desenvolvimento humano. Nesta perspectiva, o início e o fim último do DHS é o cuidado com a vida do ser humano em relação ecológica de cuidado com as diferentes formas de vida existentes no planeta (SOARES, 2007, p. 65).

Tal abordagem também propõe criar um ambiente social facilitador, onde as pessoas possam desfrutar de uma maior longevidade, de uma boa saúde, de uma boa educação e utilizar todo potencial criativo para viver uma existência digna sem miséria, pobreza e doença. Nesta dimensão significativa, as pessoas são, ao mesmo tempo, os beneficiários e os impulsores do desenvolvimento humano, tanto individualmente como em grupos.

Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) (2010), ampliando o alcance do debate dessa temática, o desenvolvimento humano não deve envolver apenas aspectos como a saúde, a educação e o rendimento – deve abranger também o envolvimento direto das pessoas na definição dos caminhos do desenvolvimento, da equidade e da sustentabilidade, aspectos importantes da sua liberdade. O desenvolvimento humano precisa manter regularmente seus resultados no médio e longo prazo e garantir a luta contra os processos que empobrecem e alienam as pessoas. Equidade, a sustentabilidade e o respeito pelos direitos humanos passam a ser, mais do que nunca, princípios fundamentais que garantem a efetividade de qualquer ação dentro dessa nova abordagem.

Sachs (2003) alinhado com os postulados éticos, como propõe o PNUD em seus escritos sobre o tema, menciona três atributos básicos para o desenvolvimento: **desenvolvimento das pessoas**: ampliando suas capacidades, oportunidades, potencialidades e direito de escolha; **desenvolvimento para as pessoas**: assegurando que seus resultados sejam adequados equitativamente pela comunidade; e **desenvolvimento pelas pessoas**: empoderando-as, isto é, alargando a autonomia dos indivíduos e comunidades humanas durante sua participação ativa na definição do processo de desenvolvimento.

Ainda segundo o autor, o desenvolvimento implica progressos simultâneos nos âmbitos social, ambiental e econômico, estas por sua vez chamadas de soluções triplamente ganhadoras. Nesse sentido, Delors (1998, p. 13-14) comenta:

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.

Ken Wilber (2001) e Soares (2007) consideram que posicionar as pessoas no centro do desenvolvimento humano é muito mais do que um exercício teórico-intelectual, implica compreender o ser humano em toda sua complexidade e totalidade e, a partir daí, tratar os problemas do processo do desenvolvimento do ser humano em vários níveis e dimensões: físico – social - estrutural – econômico – político - emocional – psicológico - moral e espiritual. Limitar ou negar a existência de todas essas dimensões é negar a possibilidade de construir um desenvolvimento humano que consiga levar a humanidade a um progresso integral e sustentável, sem prejuízo às gerações futuras.

Novas abordagens, baseadas no estudo sobre a consciência, apontam que os problemas enfrentados no mundo atualmente, não são em última análise, apenas econômicos, políticos e tecnológicos. Segundo Grof (1994), eles são reflexos do estado emocional, moral e espiritual da humanidade contemporânea, da alienação da humanidade moderna de si mesma, da vida e de valores espirituais.

Barreto (2009) nos diz que os estudos sobre a consciência não são recentes, eles foram aprofundados, a partir do século XX, à luz de reflexões e abordagens teórico-práticas de psicólogos transpessoais, pedagogos, filósofos, físicos quânticos, neurocientistas, sociólogos. Este estudo, segundo a autora, nos remete a uma melhor compreensão da vida, com base na concepção do Ser Humano como uma totalidade. Nessa perspectiva de totalidade, o ser humano é compreendido como um ser que apresenta uma estrutura física, psíquica e moral. É a partir do desenvolvimento dessa consciência, que o ser humano conseguirá restabelecer suas relações consigo mesmo, com os outros seres e com a realidade de uma forma harmoniosa e sustentável.

Corroborando com esses estudos e fundamentada em uma perspectiva transdisciplinar a respeito do processo do desenvolvimento humano, Soares (2007, p. 65) afirma:

O processo de desenvolvimento humano, fundamentado na vivência do autoconhecimento, ajuda o indivíduo a apropriar-se do direito de tomar o seu destino nas próprias mãos e contribuir para a pró-cura da saúde da

humanidade, a partir de amorosas atitudes existenciais baseadas, simultaneamente, na consciência da responsabilidade individual e na consolidação da consciência da responsabilidade social.

Na sua leitura a respeito do “Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI”, Soares (2007, p. 63) destaca que os autores deste documento, alicerçados na abordagem do significado do desenvolvimento humano apresentada pelo PNUD, consideram que o autoconhecimento é um dos aspectos deste desenvolvimento:

De acordo com os autores do referido Relatório da UNESCO, a vivência do autoconhecimento é um dos aspectos do DH. Eles entendem que um dos objetivos da educação no século XXI é levar o educando e o educador à descoberta, ao reconhecimento e à compreensão do outro, a partir da relação com o processo de autodescobrimento inerente à vivência do autoconhecimento. Fundamentados neste entendimento, ressaltam que a inserção de disciplinas no currículo escolar orientadas para a vivência do autoconhecimento é um procedimento pedagógico de ensino-aprendizagem indispensável à educação no século XXI a serviço do DSH, tanto na Educação Básica quanto na Educação Superior. (SOARES, 2007, p. 63).

Soares (2007) aprofunda a questão da relação entre a vivência do autoconhecimento e o processo do desenvolvimento humano e novamente coloca em destaque a perspectiva da UNESCO a respeito desta relação:

Ressaltando, de forma especial, a aprendizagem do aprender a ser, os autores do supracitado Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI re-afirmam a importância da vivência do autoconhecimento para a formação de uma humanidade mais harmônica e pacífica. Além disso, destacam a urgente necessidade da prática de uma educação direcionada para o processo do desenvolvimento humano e para a realização completa do ser humano. (SOARES, 2007, p. 65)

Segundo a autora, o desenvolvimento humano dentro de uma vivência fundamentada no autoconhecimento, possibilita a pessoa humana tomar consciência de sua responsabilidade de construir relacionamentos baseados na afeição, na dialogia, na solidariedade e no respeito às diferenças e à diversidade (SOARES, 2007)

Tulku (2006) considera que o trabalho pode ser uma fonte de crescimento, uma oportunidade para o ser humano no ambiente de suas atividades profissionais aprender mais sobre si mesmo e para desenvolver relacionamentos positivos e

saudáveis. Partindo dessa visão, o ser humano não necessita dissociar vida e trabalho dentro de um projeto de busca de desenvolvimento integral e realização pessoal. O autor afirma:

Trabalhar é a resposta humana natural ao fato de estarmos vivos; é o nosso modo de participar do universo. O trabalho nos permite realizar o nosso potencial de forma plena, abrindo-nos para a variedade infinita de experiências. O trabalho é a expressão habilidosa da totalidade do nosso ser, nosso recurso para criar harmonia e equilíbrio em nós mesmos e no mundo. (TULKU, 2006, p. 15)

Soares (2007) considera que a vivência da proposta transdisciplinar do processo de desenvolvimento humano habilita o ser humano a pensar nos problemas da humanidade de uma forma global, integral, desinteressada e sustentável, que poderá assim garantir ações concretas e efetivas de desenvolvimento humano diante das crises observadas em várias nações, famílias e no interior do próprio homem. A consciência da sua responsabilidade individual e social nesses relacionamentos, por sua vez, poderá levá-la a tomar decisões planejadas em que seus riscos e impactos foram calculados em vistas de um contexto mais amplo.

Corroborando com essa posição, Arruda (2006) traz uma concepção positiva do desenvolvimento fazendo sua associação ao processo de desdobrar as capacidades de um organismo ou sociedade enquanto dimensão da natureza e ao indivíduo, espécie e coletividade na dimensão do humano. Segundo o autor, o desenvolvimento humano está relacionado aos potenciais intrínsecos do indivíduo ou grupo social e já a evolução está relacionada a fatores ecossistêmicos em conjunto com os fatores de desenvolvimento mencionados.

Contradizendo algumas teorias antigas acerca da racionalidade do sistema da economia de mercado, Arruda (2006) põe em questão a afirmativa que todo desenvolvimento humano tem como impulsionador o desenvolvimento técnico ao mencionar que até o começo da Idade Moderna, na maior parte da Europa Ocidental e Central, os métodos da agricultura não tiveram avanços significativos. Citando Polyani, ele fala que o progresso da civilização nestas regiões foi principalmente político, intelectual e espiritual.



Em posição antagônica ao sistema econômico vigente, cujos preços determinam a ordem de produção e distribuição dos bens, o citado autor defende uma economia que observe continuamente as reais necessidades, desejos e anseios dos indivíduos e seus grupos, que planeje uma distribuição justa dos recursos existentes sem perder de vista a sustentabilidade da vida humana e do planeta. Continuando sua argumentação, Arruda (2006) afirma que o capitalismo promoveu uma inversão entre meios e fins, defendendo que a parte vale pelo todo. Este capitalismo cujo sistema é centrado no produtivismo e no consumismo, apresenta a atividade econômica como o próprio sentido da existência humana e que por ela se obtém a felicidade e o bem estar. Ele contra argumenta:

Defendo que o desenvolvimento econômico não é mais que um meio para que o indivíduo, a sociedade e a espécie humana provejam as condições favoráveis à satisfação sustentável das suas necessidades. O objetivo é libertar sempre mais o Homo do trabalho de responder a essas necessidades, a fim de que possa dedicar mais tempo, saber e energia às atividades de desenvolvimento das suas dimensões superiores, especificamente humanas. Estas são as que levam à sua crescente integração e plenificação enquanto pessoas e coletividades. (ARRUDA, 2006, p. 152)

Ao descrever as características do desenvolvimento no sistema globalizado vigente: objetivo, centrados no bem-estar material, no conforto e na riqueza, fundamentado na técnica, em indicadores quantitativos de produção de bens e serviços e na acumulação de riqueza material, Arruda (2006) aponta para uma alternativa de desenvolvimento que parte do princípio que a diversidade das pessoas e nações, seus recursos materiais e imateriais, atuais e potenciais podem convergir a uma globalidade nova que se materializa em um pensar e agir coletivos frutos de uma co-responsabilidade pelo outro e pelo planeta. Arruda (2006) indica as bases para um desenvolvimento que coloca o ser humano como sujeito central desse caminho, ele descreve:

Pensar que cada pessoa pode ser concebida como centro gerador de si mesma e das coletividades a que pertence, e pensar que cada comunidade humana e nação nessa perspectiva, nos permite acenar para uma globalização diferente, que se constrói de baixo para cima, e que se expande com base em outra lógica e noutro movimento: cresce a partir da concepção de orgânica de noddiversidade, tomando como objetivo a eficiência do sistema para prover o bem-viver e seu usufruto para todos, buscando maximizar os potenciais de complementaridade, de sociabilidade e de irmandade entre as pessoas, as comunidades, as empresas, as

nações e os continentes, em redes de relação e intercâmbio a todos os níveis. (ARRUDA, 2006, p. 204)

Ao falar de autodesenvolvimento, Arruda (2006) ainda afirma que nenhum ser humano pode ser desenvolvido por agentes externos, como por exemplo: pais, professores, Estado, organizações, já que o protagonista principal desse caminho de emancipação é ele mesmo. Quando isso não ocorre, consequências como alienação, dominação, subordinação, exploração, dependência, não valorização da subjetividade são percebidas e instaladas na sociedade.

O desafio do autodesenvolvimento consiste em que cada homem, por meio de várias ações sobre o mundo e os outros, por meio da educação, da pesquisa e da reflexão sobre si próprio e suas relações, se construa sempre mais como sujeito consciente e ativo do seu próprio desenvolvimento, conclui o autor.

Como podemos verificar, as questões de desenvolvimento humano se deslocam para uma abordagem que possa oferecer condições favoráveis ao ser humano de se colocar no mundo, desenvolvendo o seu potencial criativo a partir do autoconhecimento, autodesenvolvimento e, conseqüentemente, ressignificação do ser em prol de um desenvolvimento humano sustentável. Neste sentido, cabe pesquisas que possam dialogar sobre uma educação para o desenvolvimento humano que faça sentido e estratégias que possam modificar o cenário atual das organizações, conforme abordaremos a seguir.

### **3 DESENVOLVIMENTO HUMANO NA PRÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES**

Debater desenvolvimento humano implica uma série de aspectos, fatores, dimensões e segmentos que devem dialogar entre si em busca de uma integração ou ação integrada. Este tópico apresenta uma abordagem sobre o desenvolvimento humano na prática das organizações, que é o cenário da nossa pesquisa.

O materialismo, o consumo e o racionalismo – próprios dos modelos tradicionais das teorias da administração - vão dando espaço a algumas abordagens mais humanizadas e baseadas em valores. Essas abordagens encaram o ser humano como ser que quer uma inspiração a mais para o trabalho, além de aspectos financeiros; querem ainda aprender, crescer, ajudar outras pessoas,

encontrarem prazer no que fazem. A partir desse entendimento nascem também as novas teorias de liderança.

As organizações não são constituídas por aquilo que está em seus balanços financeiros e sim pela motivação, conhecimento, valores e emoções de todos aqueles que estão por trás desses balanços, afirma Zohar e Marshal (2006). Ademais, o ser humano é o maior bem que a organização possui.

Passos (2011) afirma que a sociedade moderna tem privilegiado uma razão instrumental, que coloca a ciência e a técnica em primeiro plano, deixando de lado o aspecto humano e sua emancipação. Esta lógica, orientada por valores econômicos, coloca o ser humano apenas como máquina ou peça de engrenagem produtiva, impedindo, assim, o verdadeiro desenvolvimento das suas necessidades e capacidades.

Passos (2011, p. 65) reforça que:

A ciência e a tecnologia precisam ser colocadas, em todas as instâncias, a serviço da vida, da harmonia, do respeito, da integridade. O que significa dizer que o ser humano precisa ser visto como fim, que não deve ser negligenciado, nem mesmo dentro da estrutura organizacional mais tecnicista e lucrativa possível. As empresas não podem ser colocadas acima dos indivíduos, ao contrário, elas devem existir para eles e por eles.

Neste sentido, o foco das políticas de desenvolvimento nas empresas deve priorizar as pessoas e o seu potencial, pois, na medida em que se investe na pessoa humana, como consequência deste investimento, aumenta-se as condições para atender tanto os objetivos individuais quanto organizacionais.

Uma prática de desenvolvimento humano integral nas organizações se materializa através de uma real preocupação pela realização dos indivíduos enquanto seres livres e conscientes. Esta real preocupação, traduzida em ações concretas como oportunidades de crescimento para todos, acesso as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades diárias, respeito à diversidade, entre outras, reflete um ambiente ideal para o estímulo à criatividade e, conseqüentemente, à formação de equipes de alto desempenho.

Essas práticas partem do princípio de que a evolução pessoal precede a evolução empresarial. Cashman (2011) afirma que a evolução é o resultado da reinvenção emocional e espiritual e que ela é autogerada. Na medida em que o ser

humano permite a si e aos outros mudarem suas atitudes e comportamentos isso pode conduzir a uma renovação e evolução com impactos no mundo do trabalho.

Quando se trabalha sem associar à atividade um sentido e um propósito, o trabalho se transforma em mera obrigação e uma sequência de tarefas e obrigações diárias. Todos anseiam por significado. O ser humano precisa associar o que faz à utilidade e valor para as pessoas ou para o planeta. O significado é uma das recompensas não materiais mais importantes para um profissional e cabe ao líder ajudar sua equipe a entender o alcance amplo daquilo que produz.

As novas abordagens sobre o mundo dos negócios também se fundamentam na definição de riqueza/capital como algo muito mais amplo, capaz de inspirar as pessoas a darem o seu melhor em vista de um bem coletivo. Dentro desse contexto surge um novo termo que vem sendo utilizado para especificar a riqueza gerada pela qualidade dos relacionamentos em uma organização – o capital social.

Aprofundando este novo termo, Zohar e Marshal (2006, p. 46) descrevem algumas características observadas em organizações que cultivam o capital social:

[...] o quanto as pessoas se comunicam, o quanto confiam uma nas outras e em seus superiores, como funcionam em equipe, se o nível de inteligência emocional do grupo é alto, se existem redes eficazes para estabelecer companheirismo e cooperação etc. A ênfase é colocada nas relações interpessoais dentro da empresa.

O capital social pode se transformar em um aspecto forte da cultura interna da organização e refletir diretamente numa maior riqueza material através de maiores lucros. Mesmo assim, vale ressaltar, que um alto nível de capital social em uma determinada empresa traz benefícios somente para seus colaboradores, clientes e acionistas sem, contudo, envolver a sociedade que está ao seu redor. (ZOHAR e MARSHAL, 2006).

Ampliando as noções de capital social surge um novo conceito que é caracterizado por uma consciência de maior significado em que os valores humanos e propósitos globais norteiam suas ações – o capital espiritual.

Zohar e Marshal (2006) descrevem o capital espiritual como a quantidade de conhecimento e habilidades espirituais disponíveis a um indivíduo ou cultura, sendo que o termo espiritual é usado para descrever “princípios, valores e propósitos fundamentais”. Ele é resultante da percepção de uma comunidade ou organização

sobre por que ela existe, o que pretende fazer e pelo que assume responsabilidade, complementa os autores. O capital espiritual é uma riqueza que colabora diretamente com a sustentabilidade do planeta, bem como a autorrealização do ser humano. Os autores citados explicam:

As organizações ricas em capital espiritual não são apenas sustentáveis, são evolutivas, porque, ao passar pelo processo de aumentá-lo, a organização se transforma de dentro para fora. Ela se movimenta. Tem vida e adquire um profundo sentimento de propósito e direção... Essas características melhoram a vitalidade interna da organização e também sua capacidade de funcionar eficazmente e de contribuir para o crescimento mais amplo. (ZOHAR; MARSHAL, 2006, p. 48)

Corroborando com Zohar e Marshal, Tulku (2006) afirma que o verdadeiro crescimento surge da integração e da aplicação de habilidades práticas e de atitudes positivas, no trabalho e na vida. Quando se desenvolve essa integração, o trabalho é transformado num processo dinâmico de aprendizado. O autor citado explica que as frustrações e confusões internas diminuem na medida em que se direciona mais atenção ao modo de trabalhar. Este movimento leva o ser humano a se conhecer melhor e ser capaz de transformar situações negativas em oportunidades de crescimento.

A palavra espiritual aqui utilizada não se refere a dogmas e não está ligada a nenhuma religião, nem a crenças, seitas ou filosofias de vida. Os autores usam a palavra espírito no que concerne o seu exato significado. “aquilo que dá vida ou vitalidade”. Deste modo, o capital espiritual é considerado como aquilo que traz vitalidade e vida a uma organização, a partir de princípios, valores e propósitos fundamentais. E sabemos que o ser humano precisa de um significado, de um propósito de vida, pois precisa se sentir vivo integralmente. Neste intento, é a nossa parte espiritual ou consciente que nos conduz a desempenhar nossas funções e a questioná-las, a procurar fazer as coisas de uma forma melhor a cada dia, a querer fazer diferença no mundo (ZOHAR; MARSHALL, 2006).

Baseado em seus estudos e pesquisas, Tulku (2006) propõe uma nova prática de trabalho baseado em três passos: tornar consciente nossos limites não de uma forma intelectual, mas honesta consigo mesmo; a partir daí decidir-se resolutamente em mudar e como consequência compartilhar nosso aprendizado com os outros. Tulku (2006, p. 18) propõe:

Necessitamos de uma nova filosofia de trabalho, baseada numa compreensão humana mais ampla, no respeito por nós mesmos e pelos outros, numa consciência das qualidades e habilidades que geram paz no mundo: comunicação, cooperação e responsabilidade. Isto significa estarmos dispostos a encarar o trabalho abertamente, enxergando nossas forças e fraquezas com honestidade, e realizando as mudanças que irão beneficiar as nossas vidas.

O que se sugere é o resgate ao altruísmo, dos valores morais, éticos, estéticos, a valorização dos relacionamentos, o foco no ser humano. Entendemos que é possível lucrar quando se tem dentro da organização pessoas com uma consciência desenvolvida, ampliada, capaz de desenvolver o seu trabalho com satisfação e competência, porque é valorizada e respeitada na sua condição de ser humano profissional.

Ainda a partir dessa nova relação entre o mundo dos negócios e o desenvolvimento humano surgem várias abordagens sobre o papel e a importância do líder em todo esse contexto de mudanças e transformações.

Segundo Cashman (2011, p. 17), “Infelizmente, muitas pessoas tendem a separar o ato de liderança da pessoa, equipe ou empresa. Tendemos a visualizar a liderança como um evento externo. Nós apenas a vemos como algo que as pessoas fazem”

Cashman (2011) fala que desenvolver-se como líder é visto como um processo exteriorizado: o sucesso é medido basicamente pelo grau de domínio do ambiente externo e por competências técnicas e cognitivas que garantam o alcance das metas e objetivos. O treinamento, desenvolvimento e sistemas de educação reforçam esse conceito e focam o aprendizado sobre coisas – aprende-se o que pensar, o que fazer, o que atingir. Os sistemas de reconhecimento tradicionais são construídos a partir do domínio de algumas habilidades externas que se manifestam em resultados sem uma real preocupação de como foram alcançados. A maioria das descrições de liderança enfoca manifestações externas de liderança, por exemplo: visão, inovação, resultados, empenho.

Cashman (2011) defende que a verdadeira liderança se baseia, ao contrário, em como pensamos, como fazemos e como atingimos. Ele complementa que a liderança vem de uma realidade profunda dentro do indivíduo, dos seus valores, princípios, experiência de vida e essência; ela é um processo, uma expressão íntima de quem somos. Envolve uma dinâmica constante entre o interior e exterior, um

relacionamento dinâmico conosco e com os colaboradores – o mercado, clientes, funcionários, relacionamentos pessoais.

Para a vivência dessa liderança mais integral é necessário ao líder a busca contínua por um caminho de autoconhecimento e autodesenvolvimento que o permita enfrentar e reconciliar todas as dimensões do seu eu e assim direcionar todas as suas potencialidades ao trabalho e a contribuições autênticas com sua equipe.

Dentro desses novos paradigmas do mundo dos negócios surge a figura de um líder que esteja a serviço não apenas dos acionistas, colegas, funcionários, consumidores, mas também dispostos a servir à comunidade, ao planeta, à humanidade (CASHMAN, 2011).

Diante do cenário atual do mundo organizacional, é inegável que precisamos urgentemente de modificações, de quebra de paradigmas, de melhorias e de um novo modo de conceber as relações que estabelecemos neste espaço. O que podemos perceber na abordagem dos diversos autores é que todos estes caminhos sugeridos têm algo em comum: nos mostram a importância da valorização, do autoconhecimento, da transformação e da ampliação da consciência do ser humano, uma vez que o ser humano é o ponto de partida, é a chave de todo o processo de transformação.

A temática do desenvolvimento humano não se esgota aqui, novos movimentos que buscam pontos de interseção entre estas e a criação de novos conceitos que surgem a partir da combinação destas, indicam novos rumos para esses estudos e debates em todo o mundo.

#### **4 CONCLUSÃO**

Concluimos que o conceito de desenvolvimento humano é aberto e amplamente capaz de ser enriquecido através de novas abordagens ou através de uma releitura daquilo que já foi apresentado na academia e em tantos debates ao longo dos últimos anos. Economistas, administradores, filósofos, sociólogos, psicólogos, educadores, entre outros profissionais de diversas áreas e interesses, todos tem buscado um novo olhar para os desafios em construir um modelo de

desenvolvimento sustentável que consiga realmente atender as necessidades dos homens de todo o mundo.

Paradigmas antigos são questionados, novos são criados; as pessoas são colocadas nos centros desses debates, não mais como um recurso/elemento secundário, mas como fim último e ao mesmo tempo responsável pela construção desse novo modelo de crescimento e desenvolvimento integral.

É urgente a satisfação, com equidade, das necessidades vitais, materiais e espirituais do ser humano; para isso, é necessário reconceituar a ciência, a tecnologia e o progresso numa retomada de uma orientação ética que consiga ajudar na construção desse verdadeiro desenvolvimento centrado nas pessoas. Quando o desenvolvimento humano é bem sucedido, as pessoas podem ser criativas e desfrutar das atividades que desempenham com liberdade e sentido de autorrealização. As pessoas podem desenvolver todas as suas aptidões e colocarem a serviço daqueles que estão ao seu redor e necessitam de mais ajuda e apoio.

No campo dos negócios, a maioria das empresas atuais ainda possui uma abordagem mecanicista em que focam a busca dos seus resultados a qualquer custo. Nesse modelo, os resultados ficam acima da sinergia e das pessoas gerando desmotivação e falta de engajamento nos objetivos. Novas abordagens surgem, ao contrário, enxergando as pessoas como seres dotados de inteligência, emoções, valores e fontes valiosas de criatividade e dinamismo. Quando se trabalha sem associar à atividade um sentido e um propósito, o trabalho se transforma em mera obrigação e uma sequência de tarefas e obrigações diárias.

Todos anseiam por significado. O ser humano precisa associar o que faz à utilidade e valor para as pessoas ou para o planeta. O significado é uma das recompensas não materiais mais importantes para um profissional. Aqui surge a importância do líder em ajudar sua equipe a entender o alcance amplo daquilo que desempenha bem como conduzi-los a uma compreensão de si mesmo e dos impactos que suas ações têm no ambiente em que está. Nesses novos modelos de gestão mais humanizados e integrais é gerado o engajamento e o desejo de contribuição individual em vista do todo e profissionais mais realizados e felizes.

Pensar em desenvolvimento humano de uma forma mais holística e integral é contemplar o desenvolvimento do potencial humano e a vivência de valores



humanos, reconhecendo sempre a riqueza da diversidade e a importância da cooperação para o alcance de resultados positivos em busca de um mundo melhor.

Deste modo, desenvolvimento humano, ressignificação do ser e a prática da gestão de pessoas estão imbricados, representados em termos de algumas construções para resultados sustentáveis: procedimentos e políticas das organizações para dar sentido e significado ao fazer laboral do colaborador; ressignificação das relações interpessoais a partir de uma nova concepção de gestão; uma abordagem humanista que incentive a cooperação e competência ao invés da competitividade; uma nova concepção de funcionário que contemple o desenvolvimento do potencial humano e a vivência de valores, enxergando-o muito mais como colaborador do que como empregado. Enfim, uma forma mais humanizada de conceber as relações de trabalho vai propiciar benefícios para todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

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. **Os Ditames da Consciência.** Salvador: Sathyarte, 2009.

CASHMAN, Kevin. **Liderança autêntica de dentro de si para fora.** Como liderar a partir de seus valores pessoais. São Paulo: M. Books, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

GROF, Stanislav. **Além do cérebro** – nascimento, morte e transcendência em psicoterapia. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

KOFMAN, Fred. **Consciência nos Negócios:** como construir valor através de valores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** Ed Atlas. São Paulo, 2011.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Relatório do Desenvolvimento Humano 2002: Aprofundar a democracia num mundo fragmentado. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/rdh/> Acesso em: 30 ago.20 set 2013.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho:** desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SOARES, Noemi Salgado. **Educação Transdisciplinar e a arte de aprender:** a pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano. 2.ed.Salvador: EDUFBA,2007

TULKU, Tarthang. **O caminho da habilidade:** desperte! A excelência da realização no trabalho. São Paulo, 2006

UNDP. **Human Development Report 1990:** Concept and measurement of Human Development. New York, 1990.

WILBER, Ken. **Uma breve história do universo.** Rio de Janeiro: Record, 2001

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **Capital Espiritual:** usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.