



# DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: AMPLIANDO APTIDÕES E PERSPECTIVAS NA EVOLUÇÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

## MANAGEMENT DEVELOPMENT: EXPANDING APPROPRIATIONS AND PERSPECTIVES IN THE EVOLUTION OF PEOPLE IN ORGANIZATIONS

Ladislau Antonio Lopes Neto<sup>1</sup>

Eduardo Vacovski<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo apresenta como objetivo a evolução dos servidores e colaboradores como forma de dinamizar o desenvolvimento na instituição. Possui como base a pesquisa bibliográfica com enfoque no estudo exploratório, analisa e discute a transformação da gestão através do desenvolvimento gerencial nas organizações públicas, com foco no servidor. Neste interim, se verifica a importância de novas metodologias serem aplicadas nas instituições, facilitando o gestor na administração de pessoas. Essa cultura é relevante como forma de transformar o servidor em colaborador, buscado com isso a eficiência no serviço público. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida através de revisão bibliográfica, buscando informações em material já publicado, consultado diretamente pelo o autor. No desenho da pesquisa, a coleta de dados é realizada através de documentos, do conhecimento abordado de forma científica e pela análise das publicações, já delimitada na pesquisa. Assim sendo verifica-se ser importante a transformação dos servidores em colaboradores, através da implantação do desenvolvimento gerencial, reconhecendo a necessidade de dotar estratégias de comunicação, liderança, aspectos comportamentais e ambientais. Outro fato que não foi discutido neste artigo, mas é de suma importância ser revisto nas suas consequências, é a estabilidade no serviço público, que por vezes interfere na produtividade do servidor.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento; liderança; autoconhecimento; recrutamento; ética.

---

<sup>1</sup> Ladislau Antonio Lopes Neto – Tecnólogo em Gestão Pública (Uninter) – Especialista em Inteligência de Segurança (Unisul) – Pós-graduando em Administração Pública e Gerência de Cidades (Uninter). E-mail: netogmp@gmail.com.

<sup>2</sup> Eduardo Vacovski – Advogado – Especialista em Direito Processual Civil com ênfase em Litígios Públicos e Processo Coletivo (IDRFB) – Especialista em Direito Processual Civil incluindo Metodologia do Ensino Superior

## Abstract

This article presents the evolution of the servers and collaborators to streamline the development in the institution. It has as based on the bibliographic research focusing on the exploratory study, analyzes and discusses the transformation of management through managerial development in public organizations, focusing on the server. In this interim, the article on canvas verifies the importance of new methodologies to be applied in the institutions, facilitating the manager in the administration of people. This culture is relevant to transform the server into a collaborator, seeking the efficiency in the public service. The bibliographic research is developed through a bibliographic review, which is usually to search for information in material already published, directly consulted by the author. In the research design, data collection is performed through documents, the knowledge approached in a scientific way and by the analysis of publications, already delimited in the research. Thus, it is important to transform the servers into collaborators, through the implementation of managerial development, recognizing the need to provide communication strategies, leadership, behavioral and environmental aspects. Another fact that was not discussed in this article, but it is of paramount importance to be revised in its consequences, is the stability in the public service, which sometimes interferes in the productivity of the server.

**Keywords:** development; leadership; self; recruitment; ethics.

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância do desenvolvimento gerencial, repto da organização pública na modernização da administração, tornando-a mais eficiente, por conseguinte, aumenta a satisfação do cliente (usuário do serviço). O tema deste artigo foi delimitado no desenvolvimento gerencial: ampliando aptidões e perspectivas na evolução das pessoas nas organizações. Outro fator importantíssimo neste contexto, é a transformação de grupos em equipes: promovida por líderes que buscam a valorização e o investimento no capital humano.

As organizações públicas possuem uma gama diferente de pessoas, este público se compõe de gerações mescladas, idades desiguais, preferencias, estilos, experiências etc. Toda esta caracterização interna de pessoas que compõe o quadro de servidores é resultado do modelo de contratação no serviço público, visto que não são escolhidos por perfis, e sim ingressam por concurso.

Com esta condição, a função do gestor público é mais sensível, pois para realizar o gerenciamento conciliando todas as diferenças pessoais (de ordem motivacional e intelectual, de gerações diferentes etc.), sem que haja conflitos, fica impossível, demandando a organização um olhar especial na forma da gestão.

Outro fator complexo nas organizações públicas, é manter com poucos recursos disponíveis, demanda excessiva e estruturas precárias, os servidores motivados, fator fundamental para a eficiência do serviço.

Colaborador ou servidor, o que é factível na visão do desenvolvimento gerencial nas organizações públicas?

Este artigo tem como objetivo geral apresentar as perspectivas necessárias nas organizações públicas, dinamizando o desenvolvimento do servidor como forma de transformação em colaboradores.

Neste interim, este artigo definiu como objetivos específicos os seguintes itens: a comunicação, os aspectos comportamentais, a liderança e o ambiente organizacional.

I – Demonstrar a comunicação como forma de melhorar os acontecimentos na organização;

II – Identificar os aspectos comportamentais que podem contribuir para facilitar ou dificultar as relações no ambiente organizacional;

III – Conhecer os tipos de lideranças existentes no ambiente de trabalho como facilitador na resolução dos conflitos, decisão e desenvolvimento das equipes;

IV – Demonstrar as peculiaridades que envolvem o ambiente organizacional público.

A ideia deste artigo, é verificar a necessidade da administração pública, adotar postura inovadora no trato da gestão de pessoas, provocando mudanças comportamentais. Atualmente as organizações públicas passam por mudanças significativas em suas gestões, havendo a obrigação que se implante alterações na instituição e no desenvolvimento das pessoas que as compõem.

De forma que estimulem a serem criativas, através de processos de desenvolvimento pessoal e o autodesenvolvimento. Busca-se pessoas comprometidas, empáticas e responsáveis, fortalecendo o trabalho em equipe. As organizações dentro do processo, transformam isto em competências pessoais e sociais do indivíduo, valorizando e fortalecendo a mutação dos servidores em colaboradores.

O leitor encontrara na segunda parte deste artigo, capítulo tendo como título “Desenvolvimento Gerencial”, dividido em vários tópicos como: conceito (colaborador e servidor), a comunicação, aspectos comportamentais, liderança e ambiente organizacional, fatores importantes na busca do desenvolvimento desta nova visão nas instituições.

E nas considerações finais encontrara uma conclusão focada em apontamentos fundamentais dentro da nova dinâmica gerencial das instituições.

## **2 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Nota-se que o desenvolvimento gerencial dentro do contexto da administração pública, apresenta aspectos comportamentais, tipos de lideranças, comunicação, fatores importantes que fortalecem ou criam barreiras no ambiente. Neste contexto, é importante de se entender a acuidade das pessoas dentro das organizações, e o modelo que é factível para resultados eficientes com qualidade.

Primeiramente, o leitor precisara contextualizar o conceito de colaborador pois desta forma considerará a característica predominante de umas das formas importante no desenvolvimento gerencial na organização.

Colaborador - é o membro que focaliza a melhoria e tenta mostrar aos outros a missão, a visão e os objetivos. É geralmente flexível e aberto a novas ideias, deseja trabalhar além do papel definido e quer compartilhar as vitórias com os outros. (CHIAVENATO, 2014, p. 175)

Dentro desta ideia, o conceito abaixo denota a expressão utilizada para indicar os funcionários públicos de forma genérica.

Servidor público – é comum, mesmo, empregar-se a expressão genericamente, para indicar os funcionários públicos, sem referência as respectivas classes ou categorias. Nestas circunstâncias, servidores do Estado é expressão que designa toda e qualquer espécie de empregado, ou funcionário público (TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017, p. 90).

Nota-se que, conceito é meramente uma expressão genérica para fins de designar empregado que desempenhe função pública, já o outro, é relacionado a pessoa, focada a novas opiniões e aberta além de sua função precípua.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações sejam elas públicas ou privadas, é manter em seus quadros, profissionais qualificados, ou seja, reter talento.

No setor privado, os colaboradores são constantemente “seduzidos” por propostas de trabalho com melhor remuneração e, acima de tudo, mais motivadoras. No setor público não é diferente, apenas um pouco mais burocrático. Um colaborador do setor público pode pedir transferência, prestar concurso em outro órgão, ser convidado por autarquias superiores a prestar serviço em outra unidade (TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017, p. 82-83).

Desta forma é importante manter determinado o colaborador, usando meios que consiga despertar esta condição, movendo a pessoa para determinada direção, sendo esta condição “a motivação”, possuindo aspecto estratégico nas organizações.

O desenvolvimento nas organizações públicas, com foco nas relações e gestão, propicia que se possa desenvolver competências e melhorias na evolução do servidor.

(...)é olhar de forma singular o ambiente organizacional, e convida-lo a fazer reflexões que possam contribuir com o crescimento das empresas, com melhoria das relações e da forma de gestão, mas principalmente, com o seu próprio crescimento, de modo que você

possa, quem sabe, promover e estimular o desenvolvimento daqueles com quem compartilha uma rotina de trabalho (SCMIDT, 2012, p. 13).

Dentro deste contexto, no momento que o ambiente organizacional esteja saudável e aberto ao autodesenvolvimento, as pessoas demonstrarão comprometimento, conseqüentemente eficiência no serviço. Outro acontecimento a ser contextualizado, é o reflexo da satisfação do cliente (usuário do serviço), a partir da eficiência do serviço público prestado.

## 2.1 Comunicação

A comunicação é um processo de transmissão de ideias que objetiva a troca de informações, sendo estratégica na gestão, tornando eficaz a relação entre emissor e receptor, constituindo um desafio nas organizações.

No mundo dos negócios, deve ser dada atenção aos problemas da comunicação, sendo que um desafio para os gestores tem sido estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz, evitando as temidas barreiras que desviam o sentido da mensagem (KNAPIK, 2012, p. 108).

Nas instituições públicas e no mundo dos negócios, não é diferente, importante que esta interação seja plena sempre, impedindo que os obstáculos interrompam o destino da mensagem.

O gestor ao transmitir uma mensagem deve se preocupar para evitar que ruídos interfiram na comunicação, segundo Knapik (2012, p. 109), ruídos corrompem a comunicação, interferindo na forma que o receptor recebe a mensagem.

As barreiras podem ser físicas, pessoais e semânticas, e podem ser quebradas se houver a compreensão de qual é a melhor ferramenta para a comunicação.

A linguagem também deve ser própria, usual ao grupo para quem transmite a informação, pois a adoção de uma linguagem técnica com um grupo de pessoas que não conhece os termos utilizados, pode levar a falta de compreensão do assunto tratado (TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017, p. 153).

As organizações através de seus gestores devem observar se estão usando corretamente a linguagem para transmitir a mensagem, desta forma se consegue transpor as barreiras que poderia surgir e impedir a comunicação assertiva.

## 2.2 Barreiras Pessoais

Segundo Knapik (2012, p.110), a barreira pessoal envolve as anseios e valores humanos, que podem limitar ou alterar as comunicações, tais como: as emoções, as motivações etc.

Nota-se a importância do emissor ao transmitir uma mensagem estabelecer primeiramente um senso de tranquilidade, de forma que não se sinta invadido por suas emoções, e assim, não interferindo na sua comunicação.

## 2.3 Barreiras Físicas

Segundo Chiavenato (2014, p. 214), este tipo de evento ocorre no ambiente físico de forma que produz a distração dos ouvintes, como dos falantes como uma porta que se abre, ruídos na comunicação feita etc.

O emissor deve ter cuidado e percepção no ambiente aonde está sendo propagada a sua mensagem, a fim de evitar o bloqueamento da sua comunicação, pois nota-se que obstáculos físicos causam interferências na decodificação da mensagem pelo receptor.

## 2.4 Barreiras Semânticas

Segundo Chiavenato (2014, p. 214), esta barreira tem como limitador da conversação, símbolos, gestos, idioma, sinais etc., fatos que interferem ou distorcem a mensagem, alterando o sentido do que se quer transmitir.

A presença desta barreira conforme citação acima, demonstra que o emissor (gestor), deve ter cuidado quando comunicar-se, pois, pode ocasionar distorções capazes de alterar o resultado do que está sendo proposto.

**Tabela 1 - Barreiras na Comunicação**

<b>Humanas</b>	<b>Físicas</b>	<b>Semânticas</b>
<b>Limitações pessoais</b>	Espaço físico	Interpretação de palavras
<b>Hábitos de ouvir</b>	Interferências físicas	Interpretação de palavras
<b>Emoções</b>	Falhas mecânicas	Transição de idiomas
<b>Percepções</b>	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
<b>Preocupações</b>	Distância física	Significado de palavras
<b>Sentimentos pessoais</b>	Canal congestionado	Decodificação de gestos
<b>Motivações pessoais</b>	Variáveis da situação	Sentido das lembranças
<b>Pouca atenção</b>	Ambiente de trabalho	Gíria e expressões populares
<b>Hábitos pessoais</b>	-	-

Fonte: (CHIAVENATO, 2014, p. 214-215)

Conforme demonstrado no quadro acima, nota-se que existem vários fatores que contribuem e delimitam a comunicação, estas barreiras podem ocorrer ao mesmo tempo, fazendo a mensagem ser filtrada, embaraçada ou alterada.



### 3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Outro ponto importante no contexto do desenvolvimento, são os aspectos comportamentais das pessoas na organização. Isto pode causar interferência no ambiente, dificultando ou facilitando as relações.

Embora muitos profissionais ainda hoje considerem a necessidade de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal como fator de menor importância e privilegiam o conhecimento técnico, podemos observar, na prática, que aqueles indivíduos que entendem que a compreensão do outro se dá a partir da compreensão de si mesmo e que isso contribui significativamente para a melhoria das relações interpessoais, para o conhecimento da dinâmica dos grupos e, conseqüentemente para uma tomada de decisão mais consistente tendem a obter melhores resultados com suas equipes (SCMIDT, 2012, p. 15).

Nota-se, a autora enfatiza que ainda alguns gestores não dão a devida importância ao fato do desenvolvimento pessoal e autoconhecimento, e que ao propor esta necessidade se consegue obter melhores resultados.

#### 3.1 Autoconhecimento

Dentro das aparências comportamentais, para que se possa estabelecer uma linha de pensamento é necessário conhecer os motivos e os benefícios, contraídos através do autoconhecimento.

Segundo Dias (2018), admitir a si mesmo, é o primeiro passo para a responsabilidade diante da vida e da evolução. A consciência harmoniza o desenvolvimento, cria uma existência integral feliz e alcançada, produz felicidade e mais que isso inventa a evolução.

A busca pelo conhecimento pessoal, é o estágio inicial do autoconhecimento, a fim de refletir a realidade interna, desenvolvendo o ser humano dentro da sociedade.

É importante para identificarmos nossa capacidade, limitações, características físicas, pessoais e emocionais, e dessa forma, termos mais clareza quanto a nossa autoimagem, pois cada indivíduos tem

uma imagem de si próprio que nem sempre corresponde à realidade, (SCMIDT, 2012, p. 19).

O desenvolvimento atribuído a partir deste processo é primordial para as pessoas para aumentarem o seu autoconhecimento.

### 3.2 Desenvolvimento pessoal

É fator fundamental para o êxito das pessoas dentro das organizações, pois a partir deste processo, elas se sentem empoderadas dentro das equipes.

É o desenvolvimento pessoal de cada integrante da equipe que contribui para o sucesso da organização. Trata-se de uma ação que, embora não facilmente, é possível de ser promovida, desde que haja um ambiente seguro, no qual as pessoas tenham construído relações de confiança. Estar em desenvolvimento significa valorizar o aprendizado contínuo e realizar autoavaliações a respeito de como é o relacionamento com os outros e das consequências que disso advêm. Com essa postura é possível desenvolver confiança, parceria, com possibilidades de compartilhamento de ações, sentimentos e reflexões, (SCMIDT, 2012, p. 17,20).

O desenvolvimento está atrelado ao autoconhecimento, visto que torna as pessoas conhecedoras de suas limitações, características e qualidades.

## 4 LIDERANÇA

O conceito de liderança vem sendo aplicada como sinônimo de chefia, gerência e administração, não é gerenciar pessoas, mas sim, desenvolver nas pessoas a satisfação pessoal de realizar seu trabalho com alegria.

Algumas pessoas podem tornar-se excelente gerentes, mas não líderes. Outros apresentam grande potencial para liderança, mas por vários motivos encontram muitas dificuldades no bom gerenciamento. O que você conclui que qualquer organização para obter bons resultados devem valorizar os dois tipos de pessoas ou seja aquelas que têm habilidades para gerenciar e aquelas que sabem como tratar com pessoas. (SCMIDT, 2012, p. 60)

Mesmo estando desenvolvendo neste tópico a questão da liderança, nota-se que tanto o gerenciamento como liderança são importantes no contexto das organizações, fortalecendo e se completando na formação do desenvolvimento gerencial.

Ao falar em relações na organização, se deve avaliar também a questão da liderança, pois dentro deste contexto é fator muito importante e decisivo na formação de equipes.

As equipes trazem benefícios para a organização, mas trabalhar em conjunto exige investimentos significativos não só no líder como de todos os demais integrantes do grupo. Aspectos como confiança, clareza de papéis, comunicação clara e participação são primordiais para a manutenção e a melhoria dos resultados das equipes. O líder tem um papel ímpar nesse processo (SCMIDT, 2012, p. 46).

Na linha de pensamento já apresentado até o momento, os tipos de lideranças nas organizações são fundamentais para tomada de decisão, resolução de conflitos e no desenvolvimento pessoal.

Para a apresentação destas, o artigo apresentara a análise transacional, além de ser efetiva apresenta as consequências de cada estilo: Liderança coercitiva, Liderança controladora; Liderança orientadora; Liderança integradora; e Liderança eficaz.

Dos tipos de liderança elencadas acima, as três últimas, possuem a capacidade de produzir resultados excelentes na transformação das pessoas nas instituições.

#### **4.1 Liderança coercitiva**

Segundo Rodermel, Schmidt, Stadler (2012, p. 61), é aquela liderança que causa ingerência nas pessoas por meio da penalidade, versada por “liderança autoritária”, sendo os liderados considerados incapazes, improdutivos etc. Sendo caracterizada pela falta de crença nas pessoas,

produzindo um ambiente negativo no grupo e como resultado, baixa produtividade e afastamento.

#### **4.2 Liderança controladora**

Segundo Rodermel, Schmidt, Stadler (2012, p. 62), a liderança controladora possui como atributo a centralização, ocultando as informações, dificuldade em reconhecer o apoio do grupo, suscitando desta forma no ambiente de trabalho, burocracia, divisão em segmentos dos trabalhos e controles.

Nota-se que essa ação incentiva o grupo a se desmotivar, com excesso de regras, afetando os resultados, diminuindo a colaboração, e com isto a produtividade fica afetada.

#### **4.3 Liderança orientadora**

Segundo Rodermel, Schmidt, Stadler (2012, p. 62-63), esse tipo de liderança lida com os conflitos de forma a ceder e delongar a fim de evitar confusões, apresenta dificuldades em proferir não, totalmente inseguro na tomada de decisão.

A aplicação desta liderança na organização por gerar incerteza na decisão ocasiona no ambiente a insegurança. É também um estilo que fortalece por meio da informação e da competência o estabelecimento de redes relacionamento.

O sujeito com esse tipo de perfil, possui a qualidade de “guru”, não tendo a condição de gestor, pois não estabelece com nitidez os objetivos e a perceptibilidade dos atores no contexto da instituição.

#### **4.4 Liderança integradora**

Segundo Rodermel, Schmdit, Stadler (2012, p. 63-64), este tipo de liderança, visualiza que todo o indivíduo ou servidor possa contribuir para a

concepção dos objetivos, havendo condições para sua identificação dentro da estrutura organizacional.

O líder com este perfil busca formar equipes, fortalece o feedback, valoriza as diferenças entre as opiniões, estabelece um clima profícuo, resultando o desenvolvimento das aptidões interpessoais, favorecendo o crescimento do conjunto.

A virtude desta liderança é proporcionar um clima organizacional favorável ao crescimento e desenvolvimento dos servidores em colaboradores, pois, se identificam com a organização.

#### 4.5 Liderança eficaz

Este líder, possui a humildade como principal virtude, visto que com isto, consegue obter condições para o aprendizado, sendo, portanto não detentor do conhecimento, e o aprendizado para este líder é constante, buscando a partir de novos saberes.

Dentro desta concepção de liderança eficaz e a partir de análise transacional, são pressupostos os itens abaixo:

Conhecer-se; conhecer e praticar seus valores; enfrentar os problemas com transparência, bom senso e coerência; dizer não sempre que for necessário e adequado; identificar os riscos que teme correr; reconhecer que líderes também erram; reconhecer que líderes e liderados influenciam e são influenciados constantemente; demonstrar abertura para ouvir e aprender; entender suas reações e resistências e as dos outros; ser firme, claro e direto em sua comunicação; ser coerente em sua linguagem verbal e não verbal; respeitar o outro; valorizar as contribuições do grupo; dar espaço para questionamentos, discordâncias, dúvidas e estar preparado para esclarecer, dialogar, aceitar e, se necessário, alterar seus posicionamentos; reconhecer seus erros e limitações; respeitar a si e ao outro; e dar sua parcela de contribuição para os que estão a sua volta, (SCMIDT, 2012, p. 65)

Nota-se que as dicas acima, reflete um líder preocupado com conhecimento, transparente, aberto a aprender e ouvir, ponderado, coerente, e busca dialogar, entre outras tantas, de forma que produz a esperada eficácia.

## 5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional entre outras coisas é composto por servidores, quando se fala em administração pública, é notório a característica da forma que se realiza a contratação destas pessoas.

Dentro da legalidade necessária ao serviço público, o recrutamento é realizado através de concursos públicos, publicados em editais, normatizando as regras.

Desta forma, se constrói a sistemática da composição das pessoas que fazem parte da administração pública, indivíduos de várias idades, várias gerações, dificultando ao líder estabelecer a harmonia da equipe devido a esta diferença singular na organização pública.

Dentro deste contexto, outro fator relevante, é a ética no ambiente organizacional, fato gerador de uma imagem positiva da instituição pública perante a sociedade.

A ética é um conjunto de valores que norteia a ação do ser humano, definindo o que é certo ou errado, buscando o bem-estar social e evitando assim, o caos. Nesse sentido, apesar de os valores, as crenças e as regras de conduta variarem de acordo com o tempo e o espaço geográfico, a ética deve nortear todas as ações e atividades desenvolvidas pelo homem, (GARBELINI, 2016, p. 159).

Nota-se que é muito acentuado na concepção das pessoas desenvolver este valor, visto que delimita a conduta dos indivíduos, produzindo uma sensação de valores morais na humanidade.

### 5.1 Recrutamento

As instituições públicas possuem características peculiares ao ambiente organizacional entre elas, salienta-se o modo de recrutamento das pessoas.

Na Administração Pública, o processo de recrutamento é realizado por meio de editais de concursos públicos, os quais descrevem detalhadamente a quem se destina, bem como todos os requisitos necessários. De acordo com a legislação, fica claro que o concurso público é a ferramenta utilizada para o recrutamento dos servidores públicos, (TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017, p. 172-173).

Dentro desta análise, o recrutamento nas organizações públicas, é a diferença ímpar existente, esta contratação não se dá pelo perfil da pessoa e nem pela idade, e sim por editais (concurso público), que em linhas gerais definem as características do cargo.

Esta ferramenta em tese, define a especialidade e atribuições, pois é através dela que se contrata os servidores para a administração pública.

Ao se falar em desenvolvimento gerencial de forma genérica, uma das fases importante para o bom desempenho organizacional, é a escolha das pessoas, e perpassa pelo recrutamento, sendo uma ferramenta mister na seleção.

Segundo Chiavenato (2014, p. 288), “recrutamento é a medida em que a organização busca no mercado os melhores talentos disponíveis”.

Nota-se a importância desta ferramenta no desenvolvimento da organização, pois, a partir do momento que se busca as pessoas mais competentes, conseqüentemente as organizações contrataram pessoas de alto nível, produzindo excelência em mão de obra.

## 5.2 Ética

Nas organizações públicas ou privadas são necessárias posturas que reflitam a ética, reproduzido nos atos, de forma a brotar imagem positiva da empresa e/ou instituição aos seus membros.

Por essa razão, contemporaneamente, ouvimos falar sobre ética mais do que se ouvia há alguns anos, sobretudo em virtude das grandes mudanças organizacionais, fundamentais na descentralização do poder e na participação e integração efetiva das pessoas nas

organizações, estimulando a disputa por cargos e funções, pelo crescimento pessoal e profissional (GARBELINI, 2016, p. 161).

No cenário atual a ética é fundamental, não deve ser arrazoada como barreira, mas como suporte para manter o sucesso e a sobrevivência das organizações.

Esta conduta, propicia que seus colaboradores motivam-se para permanecer na empresa, fortalecendo disputas pelo crescimento pessoal e profissional.

No entanto, a ética não deve ser entendida como ameaça ou obstáculo, mas como uma alavanca para o sucesso das organizações, refletidas em suas ações. É possível e primordial crescer com ética e agir de forma honesta com todos os envolvidos em suas negociações. Assim, ter padrões éticos significa ter futuro no mercado profissional, com parceiros e clientes fiéis e de longo prazo, (GARBELINI, 2016, p. 161).

Entende-se a ética como uma ação importante praticada diariamente com a finalidade de estabelecer a boa convivência entre as pessoas na sociedade, dentro dos padrões éticos já estabelecidos na coletividade.

Ao se discorrer o conceito de ética, principalmente em um momento em que essa condição é atualmente colocada em risco por atitudes de pessoas que desempenham elevados cargos sejam eles, públicos ou privados.

Ética é o conjunto de princípios morais ou valores que define o que é certo ou errado para uma pessoa, um grupo ou, ainda, uma organização. O comportamento ético acontece quando membros aceitam e seguem seus princípios e valores. Ao mesmo tempo, a organização encoraja seus membros a comportar-se eticamente, de maneira que sirvam de exemplo para as demais organizações. Em contrapartida, o comportamento antiético ocorre quando pessoas violam os princípios aceitos como corretos e adequados a atividade organizacional. Sob um aspecto genérico, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: uma obrigação em considerar não somente o próprio bem-estar pessoal, mas também o das outras pessoas, (CHIAVENATO, 2014, p. 34)

Nota-se, que a ética norteia a vida das pessoas determinando certo e o errado, influenciando a sobrevivência das organizações, definindo princípios e



valores importantíssimos a satisfação do cliente (público ou privado), produzindo confiança e justiça.

Este artigo tem como base a pesquisa bibliográfica com enfoque no estudo exploratório, analisa e discute a transformação da gestão através do desenvolvimento gerencial nas organizações públicas, tendo como foco o servidor.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de uma revisão bibliográfica, que tem por norma buscar informações em material já publicado, consultado diretamente pelo autor.

A coleta de dados foi realizada através de documentos, do conhecimento abordado de forma científica e pela análise das publicações, já delimitada na pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo busca discutir e apresentar o desenvolvimento gerencial como algo inovador nas instituições públicas, visando sempre a eficiência na prestação do serviço para o cliente (cidadão).

Neste interim o artigo buscou avaliar alguns aspectos importantes dentro do contexto das organizações, tais como: a comunicação, a liderança, os aspectos comportamentais e o ambiente organizacional, a fim de fixar-se o desenvolvimento gerencial.

No item comunicação o artigo demonstra que se não houver uma boa transmissão das ideias do gestor, através de uma comunicação eficiente, haverá ruídos e desta forma o receptor não conseguira entender a mensagem.

Assim sendo o gestor deve ter cuidado para evitar as barreiras na comunicação, usando a ferramenta específica para cada mensagem transmitida, de forma que consiga transpô-las, e assim atingindo o seu objetivo.

Dado o exposto no item aspecto comportamental, apontou-se dois pontos importantes para o gestor desenvolver a sua equipe, o

autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal, percebe-se que estas ações podem contribuir sensivelmente na gestão da organização.

Estes dois aspectos apontados no artigo fortalecem os servidores a capacidade de se auto avaliar e de se auto desenvolver, facilitando ao gestor o gerenciamento, impactando nas relações interpessoais e na melhora da tomada de decisão.

No item liderança se analisa e aponta-se perspectivas importantes para o melhor emprego dos tipos de direção a serem justapostas nas organizações, pois, existe uma confusão aplicada no significado da palavra “liderança”, de forma que em alguns momentos passa a ter a conotação de chefia.

A ideia atualmente a ser desenvolvida nas organizações é produzir o sentimento de satisfação pessoal no servidor para que desempenhe o seu labor aliado o gestor, facilitando o gerenciamento, melhorando as relações e os resultados.

Na análise transacional utilizada na apresentação das lideranças se consegue vislumbrar as alternativas mais viáveis a serem implementadas nas organizações para realizar a transformação das pessoas nas instituições.

Conforme os modelos apresentados no artigo, nota-se a importância destes na mudança comportamental dos líderes, buscando através destas novas concepções a transformação do ambiente, na resolução dos conflitos, na formação das equipes e desenvolvimento pessoal.

Pode-se mencionar que no ambiente organizacional, dois fatores são relevantes na transformação das instituições, o recrutamento e a ética.

A técnica de recrutamento no serviço público de novos servidores, é o concurso, ele produz transparência na seleção, mas não consegue buscar uma igualdade nos perfis e nas competências das pessoas.

A contratação é realizada não por perfil do candidato, mas por conhecimento intelectual, produzindo uma gama diferente de pessoas com idades e conhecimentos diferentes, dificultando ao gestor equilibrar a equipe.

Outro ponto a ser relatado, é a ética, fator importante na imagem institucional, não deve ser usada como barreira, mas sim como fator motivacional para os componentes das instituições.

Assim sendo, conclui-se que dentro das organizações, é importante a mudança de cultura, buscando esta nova concepção de desenvolvimento gerencial, aonde as pessoas se comuniquem melhor, tenham em seus quadros líderes qualificados e servidores imbuídos no seu desenvolvimento.

Desta forma evidencia-se a importância dentro do contexto público a readequação para contratação de servidores, transformando este recrutamento, de forma que as instituições possam estabelecer perfis através de competências específicas.

Um ponto aqui não discutido, mas, importante para novas pesquisas é a estabilidade funcional nas instituições públicas, fato este, sendo um dificultador no desenvolvimento dos servidores, pois muitos acomodam-se, não se abrindo a novas dinâmicas estabelecidas na organização.

## 7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

DIAS, C. A Importância do Autoconhecimento para o Desenvolvimento Pessoal! **Administradores.com.br**, 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-importancia-do-autoconhecimento-para-o-desenvolvimento-pessoal/110976/>>. Acesso em: 10 Agosto 2018.

GARBELINI, V. M. P. **Negociação e conflitos**. Curitiba: InterSaber, 2016.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaber, 2012.

RODERMEL, P. M.; SCHIMIDT, M. D. C.; STADLER, A. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaber, v. 3, 2012.

SCHMIDT, M. D. C. Desenvolvimento gerencial. In: RODERMEL, P. M.; STADLER, A. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaber, 2012. Cap. Primeira parte.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de pessoas na Administração Pública teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaber, 2017.