

ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO PESSOAL, PROFISSIONAL E FUNCIONAL*

MARGARIDA MARIA COSTA BATISTA**
JOSÉ CARLOS DANTAS MEIRELLES***

Introdução; 1. Desenvolvimento pessoal e profissional: condicionantes básicas; 2. Pressupostos teóricos e papel dos órgãos de treinamento e de assistência técnica; 3. Perspectivas e limitações de uma nova abordagem ao desenvolvimento pessoal e profissional.

“O emprego do Estado concede com que viver, de ordinário sem folga, e essa é condição ideal para bom número de espíritos: certa mediania que elimina os cuidados imediatos, porém não abre perspectivas de ócio absoluto. O indivíduo tem apenas a calma necessária para refletir na mediocridade de uma vida que não conhece a fome nem o fausto (...). Cortem-se os víveres ao mesmo temperamento, e as questões de subsistência imediata, sobrelevando a quaisquer outras, igualmente lhe extinguirão o sopro mágico (...) o escritor-homem comum, despido de qualquer romantismo, sujeito a distúrbios abdominais, no geral preso à vida civil pelos laços do matrimônio, cauteloso, tímido, delicado. A organização burocrática situa-o, protege-o, melancoliza-o e inspira-o. Observe-se que quase toda a literatura brasileira, no passado como no presente, é uma literatura de funcionários públicos.”

(Carlos Drummond de Andrade)

“Não deve a criatividade ser entendida como algo limitado à atmosfera rarefeita do artista, do cientista e do intelectual. Ela pode ser muito mais humilde. Pode haver sapateiros e carpinteiros criativos — e supervisores, chefes de divisão, executivos de cúpula e membros da alta administração.”

(Bertram M. Gross)

* Comunicação apresentada ao II Encontro Nacional de Treinamento do Servidor Público, realizado em Salvador no período de 25 a 27 de outubro de 1982.

** Diretora do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP), da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e professora na Escola de Administração da UFBA. (Endereço da autora: Av. Ademar de Barros, s.n. — Pav. 4 — Ondina — 40.000 — Salvador, BA.)

*** Professor na Escola de Administração e Técnico do ISP, UFBA. (Endereço do autor: Av. Sete de Setembro-Praça Dois de Julho, 370 — Edif. Campo Grande, ap. 802 — Campo Grande — 40.000 — Salvador, BA.)

Introdução

O desenvolvimento individual nas suas três dimensões — pessoal, profissional ou de carreira e funcional/organizacional — sempre esteve nas cogitações de diferentes grupos e setores da comunidade.

A dimensão pessoal, mais abrangente, envolve aspectos e questões gerais, dentro de uma perspectiva mais duradoura e de longo prazo; nessa dimensão cogita-se da posição do indivíduo perante a vida, do seu papel na sociedade e dos seus valores básicos.

A dimensão profissional ou de carreira tem a ver, especificamente, com um determinado estágio ou setor da vida das pessoas, fixando-se na posição e papel que o indivíduo desempenha como parte de um grupo profissional e nas suas perspectivas de crescimento e carreira.

A dimensão funcional diz respeito às funções que o indivíduo desempenha em uma determinada organização, detendo-se na análise das possibilidades que esta lhe oferece para o próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento no desempenho do seu papel organizacional.

A dimensão pessoal, mais abrangente e duradoura, sofre de forma mais direta e permanente a influência de todo um processo de socialização por que passamos, na escola, na família e nos demais grupos de que participamos. Também os meios de comunicação de massa — rádio, televisão, jornal — têm importância decisiva no desenvolvimento pessoal, porque estão sempre e cada vez mais presentes na vida de todos nós.

Neste trabalho nos ocupamos das dimensões profissional e funcional do desenvolvimento.

Propomo-nos estudar, dentro do tema, possíveis estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento profissional e funcional, suas perspectivas e limitações.

Embora aparentemente simples e concreto, esse tema envolve questões de ordem filosófica, sociológica, psicológica e cultural, das quais temos que estar conscientes, sob pena de cairmos na tentação tão freqüente das soluções fáceis e das receitas milagrosas.

Este trabalho se desenvolve em três partes: a primeira trata dos fatores que poderão condicionar o desenvolvimento profissional e funcional do indivíduo. Pretende-se aí identificar alguns dos valores que condicionam o comportamento das pessoas, no sistema educacional, profissional e nas organizações do setor público em geral. Embora não haja, nessa análise, a pretensão de abranger todas as questões — filosóficas, sociológicas, psicológicas e culturais — subjacentes ao desenvolvimento profissional e funcional do indivíduo, acreditamos ser fundamental a abordagem do tema como uma maneira de chamar a atenção para a sua complexidade e para os dilemas que enfrentamos ao tentarmos identificar estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional no serviço público.

A segunda parte do trabalho contém três itens de análise: o primeiro trata dos pressupostos teóricos em que se baseiam as estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional; o segundo item diz respeito ao papel dos órgãos de treinamento e de recursos humanos das organizações do setor público na facilitação e apoio ao crescimento dos funcionários, e o terceiro se relaciona com o papel de instituições de assistência técnica nessa área.

A última parte coloca algumas perspectivas e limitações de uma nova abordagem ao desenvolvimento pessoal e profissional. Essas perspectivas e limitações representam o depoimento de uma instituição de assistência técnica na busca de novos caminhos capazes de conduzir ao desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações do setor público.

1. *Desenvolvimento pessoal e profissional: condicionantes básicas*

Sobreviver e crescer tem sido uma constante na vida de países, nações, instituições e indivíduos. Países, nações, instituições, organizações precisam dos indivíduos para sobreviver e crescer. Indivíduos sobreviverão e crescerão na medida e a partir do apoio que países, nações e instituições e organizações lhes proporcionem.

Há os que apenas sobrevivem e há os que crescem. No crescer estão implícitos e subjacentes valores e ações de interdependência e bilateralidade. No sobreviver evocam-se e acionam-se valores e ações de dependência e unilateralidade.

Crescer equivale a um estágio que, ao ser atingido, acarreta a superação, ou mesmo a negação, de valores e ações próprios da fase de sobrevivência. Ao tempo em que o crescimento traz em si uma perspectiva de esperança para o que cresce, pode significar uma ameaça para a autoridade, na medida em que a relação do controle, dependência e acomodação, própria da fase de sobrevivência, tende a extinguir-se.

Quando nos propomos tratar do tema Estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional parece-nos não apenas oportuno, mas imperioso iniciar sua abordagem a partir do dilema sobrevivência *versus* crescimento.

Antes, portanto, de tratarmos das possíveis estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional no serviço público importa considerar, mesmo de forma breve, fatores que condicionam o desenvolvimento pessoal e profissional.

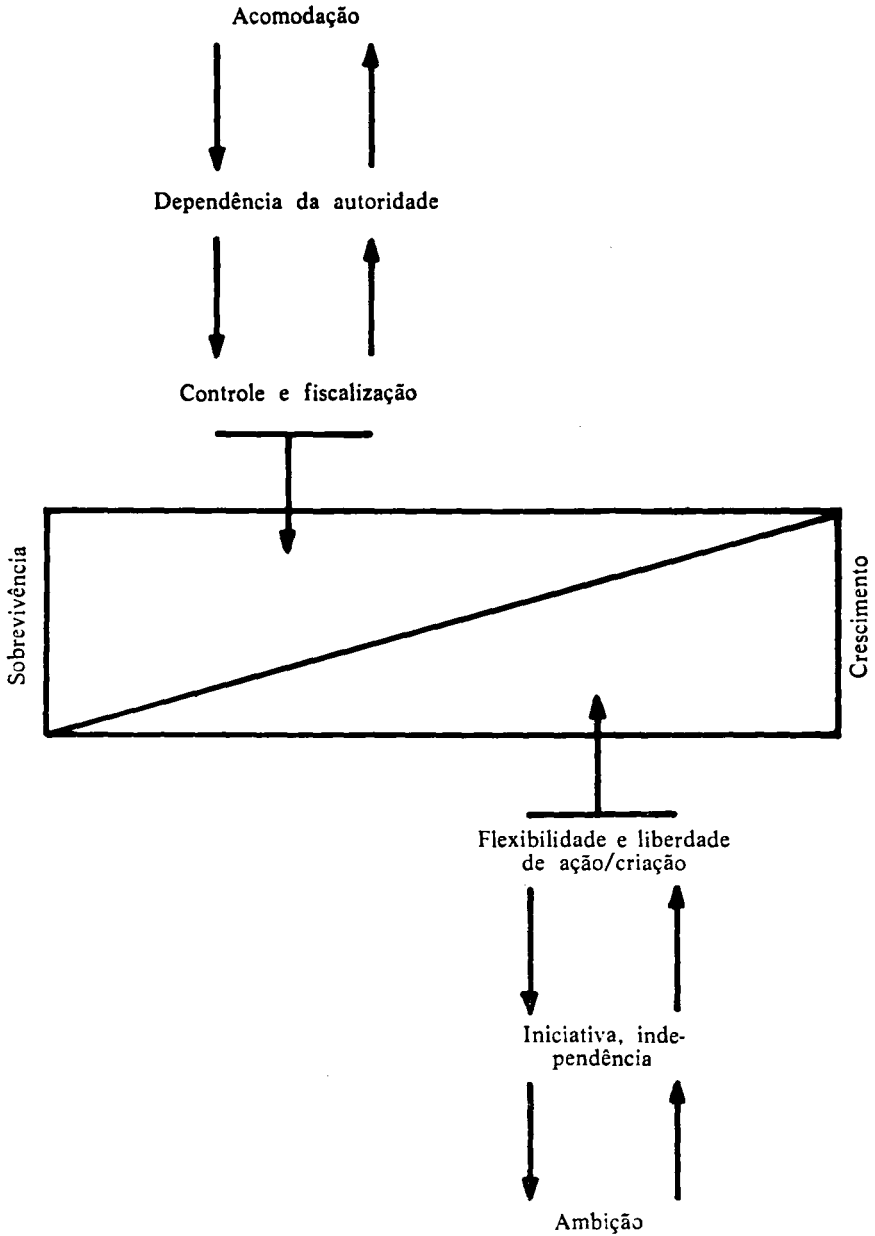
Ressaltamos em primeiro lugar, dentre esses condicionantes, os próprios valores predominantes na cultura e sociedade. Se prevalecem os valores que privilegiam a sobrevivência — controle e fiscalização, dependência da autoridade, acomodação —, estes necessariamente tenderão a condicionar as ações, as políticas, o clima e a cultura dos sistemas educacional e profissional e de todos os demais setores da comunidade.

Ou melhor, se a maioria das pessoas, num dado contexto, professa os valores predominantes na fase de crescimento, ou seja, flexibilidade, iniciativa e ambição, estes mesmos valores passarão a comandar e dirigir as ações e políticas nos sistemas educacional e profissional e nas organizações de um modo geral. Assim, nesse contexto, prevalecerá um clima e cultura de crescimento.

Nesta introdução nos fixamos em alguns desses valores, aqueles que, nos parece, influenciam mais diretamente os sistemas sociais e organizacionais.

Guardam os valores de sobrevivência uma estreita correlação entre si, de causa e efeito diríamos, de forma que, ocorrendo um deles, os demais deverão emergir, necessariamente, num ciclo de ação e reforço que tende a se repetir. O mesmo sucede com os valores de crescimento. A ruptura do

Figura 1



ciclo da sobrevivência conduzirá fatalmente ao ciclo de crescimento. Esses valores se reforçam e alimentam num contexto de poder onde se identificam, de um lado, ações e desempenho de papéis correspondentes a posições de autoridade e, de outro, ações e desempenho de papéis de subordinação. Se as expectativas de desempenho de papel da autoridade são direcionadas para o exercício predominante de controle e fiscalização, os comportamentos correspondentes aos papéis com ela relacionados tenderão a ser de dependência, a qual conduzirá a uma postura de acomodação e aceitação passiva do controle. A dependência e a acomodação crescentes, por seu turno, levam ao exercício maior e constante do controle e fiscalização.

Na medida em que uma das partes envolvidas rompe esse ciclo, seja a autoridade exercitando flexibilidade e permitindo maior liberdade de ação/criação, seja o subordinado tomando a iniciativa, exercitando sua independência, tenderão a prevalecer, em conseqüência, os valores relacionados com a ambição e o desejo de crescer. Estes, por sua vez, encorajarão a iniciativa do subordinado e o desempenho do papel da autoridade, no sentido de criar condições de flexibilidade e liberdade para o crescimento e desenvolvimento das pessoas sob sua orientação/direção.

No sistema de educação formal, considerando-se aí o ensino de 1º e 2º graus e o ensino superior, manifestam-se de forma bastante clara esses valores.

Os valores de sobrevivência nesse contexto privilegiam metodologias de ensino/aprendizagem centradas no professor; estimulam a psicologia da dependência, paralelamente ao culto à autoridade e ciência do professor, encorajam a transferência de responsabilidade. Os valores de crescimento, de outro modo, conduzem à prática de metodologias de ensino/aprendizagem centradas no aluno, que favorecem a sua criatividade, iniciativa, independência e senso de responsabilidade.

A prevalência de uma das duas linhas não apenas caracteriza o sistema educacional mas também extrapola os seus limites e influencia os demais sistemas organizacionais, condicionando, necessariamente, as ações de todos aqueles que passaram pelo processo de educação.

Sistemas formais de prestação de serviços ou produção de bens, as organizações do setor público também sofrem a influência de valores de sobrevivência ou de crescimento que se manifestam através do clima organizacional, das suas políticas e diretrizes, do estilo gerencial prevalecente.

Os valores de sobrevivência incidem nessas organizações sob as características de formalismo, rigidez das normas, condicionamento das ações individuais às determinações de autoridade, falta de incentivo e motivação para o crescimento, política salarial sem correspondência e correlação com uma política de desenvolvimento de recursos humanos, tendência à centralização das decisões. Sendo poucas as perspectivas de carreira e reduzidas as possibilidades de crescimento, as pessoas se apegam aos cargos que são vistos como meios de sobreviver em vez de oportunidades para crescer. O desempenho de papéis funcionais num contexto de sobrevivência, rotineiros que são, sem atrativos e desafios, pouco ou nada oferece em termos de aprendizagem para os indivíduos.

Aos valores de crescimento correspondem nessas organizações comportamentos de flexibilidade, incentivo à criatividade e às ações de desenvolvi-

mento individual, política salarial adequada e encorajadora do crescimento e desenvolvimento dos recursos humanos; descentralização das decisões. As perspectivas de desempenho de papéis funcionais são encaradas como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências progressivas que conduzirão ao aperfeiçoamento profissional e funcional crescentes.

2. *Pressupostos teóricos e papel dos órgãos de treinamento e de assistência técnica*

2.1 Pressupostos teóricos

Métodos e formas convencionais de treinamento com vistas ao desenvolvimento individual e metodologias de desenvolvimento pessoal e profissional costumam assumir duas orientações básicas: a primeira se traduz na utilização de métodos e formas convencionais de treinamento e a segunda pressupõe a criação de novas formas e modalidades de apoio ao desenvolvimento individual.

Por força dos próprios condicionamentos a que estamos sujeitos, nos sistemas educacional, profissional e nas organizações do setor público de modo geral, tendemos a identificar estratégia e metodologias de desenvolvimento pessoal e profissional com o ensino em sala de aula, reduzindo, portanto, os meios e opções de desenvolvimento aos cursos de treinamento. Tal orientação, além de visualizar o indivíduo como objeto do treinamento, limita as suas opções de aprender e crescer em termos espaciais e situacionais. Nessas circunstâncias percebe-se que as oportunidades de aprendizagem se efetivam em situações clássicas de ensino, envolvendo as figuras tradicionais do professor que transmite conhecimentos teóricos e do aluno que os recebe e estoca, num ambiente típico de sala de aula, com todas as suas decorrências de temor reverencial à figura do mestre, detentor de toda a ciência, e do poder de avaliar e julgar o desempenho do aluno. Nesse contexto é inevitável que os parâmetros de avaliação privilegiem a capacidade verbal, o potencial de assimilar e reproduzir conceitos. Quando muito, se estimula a prática de habilidades que pouco ou nada têm a ver com as situações reais de trabalho.

Nessas circunstâncias os resultados, o impacto e a ressonância das ações de treinamento, além de problemáticos, se situam numa perspectiva de longo prazo, incapazes, portanto, de encontrar tanto a nível do treinando, quanto da organização — beneficiária em potencial do treinamento — a necessária motivação e receptividade.

Todos quantos militam na área de recursos humanos estão bastante familiarizados com essa situação. Na verdade, ela se baseia nos seguintes pressupostos:

- estratégias e metodologias de ensino/aprendizagem aplicados no sistema tradicional de educação, se transferidos para situações de treinamento em organizações, podem contribuir para o desenvolvimento e a melhoria do desempenho dos indivíduos e das organizações;

- o papel dos órgãos de recursos humanos consiste em promover cursos de treinamento e encaminhar, por sua iniciativa ou solicitação de interessados, funcionários para realizarem cursos em outras organizações;
- a sala de aula se constitui na ambiência adequada para o treinamento de funcionários, e a transmissão de conhecimentos teóricos é a forma de contribuir para o aprendizado neste contexto.

2.1.1 Pressupostos básicos para a identificação de novas formas e modalidades de apoio ao desenvolvimento individual

Métodos e formas convencionais de treinamento muito pouco têm contribuído para atender às necessidades de crescimento e desenvolvimento profissional e funcional no contexto das organizações do setor público.

Nessas circunstâncias, não admira que treinamento continue sendo indiscriminadamente eleito como a última das prioridades nos orçamentos públicos e que, ainda assim, seja incalculável o desperdício dos recursos investidos na área.

Impõe-se o redirecionamento da política e das ações de recursos humanos em nossas organizações e a busca de novos caminhos que possam conduzir, de forma mais direta e efetiva, ao desenvolvimento profissional e funcional no setor público.

Propomos à reflexão de quantos vivenciam os problemas de recursos humanos nas organizações públicas alguns pressupostos que nos parecem básicos para a identificação desses novos caminhos.

São eles:

1. O desenvolvimento individual é função do potencial de aprendizagem de cada pessoa e das oportunidades de crescimento — pessoal e profissional — que eles possam encontrar em organizações e outros ambientes de trabalho.
2. Situações de trabalho se constituem, efetivamente, na ambiência ideal e adequada para as pessoas aprenderem.
3. Organizações onde se pode aproveitar melhor as oportunidades de aprendizagem e que se constituem na ambiência ideal para as pessoas aprenderem apresentam, de modo geral, as seguintes características:
 - condições mínimas de racionalidade administrativa e funcionamento organizacional, traduzidas no uso de tecnologia adequada às necessidades e complexidades do ambiente de trabalho e na estruturação das atividades dentro de padrões apropriados à situação e às características dos grupos e aos objetivos organizacionais;
 - condições de incentivo e motivação da força de trabalho traduzidas em uma política salarial adequada e em uma correspondente política de desenvolvimento de recursos humanos;
 - clima de abertura e flexibilidade para aceitação de sugestões, e promoção das mudanças que se fizerem necessárias;
 - condições de apoio e incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional.

4. Os treinamentos conduzidos em sala de aula, fora do ambiente de trabalho, podem ser de grande utilidade no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem mais eficazes no processo de aprendizagem no trabalho.
5. Também os treinamentos conduzidos em sala de aula para o desempenho de funções técnicas e atividades operacionais poderão ser úteis, na medida em que as pessoas tenham capacidade de absorção dos conhecimentos e habilidades e encontrem condições adequadas de aplicação dos mesmos em seu ambiente de trabalho.
6. Os treinamentos fora do ambiente de trabalho poderão ser igualmente úteis no sentido de ajudar as pessoas e organizações a identificarem e diagnosticarem problemas reais do contexto, dando início a um processo de encaminhamento e tratamento dos mesmos.
7. Os programas de treinamento são de vital importância na deflagração de um processo de ajuda mútua e intercâmbio de experiências entre pessoas, com problemas e situações comuns de trabalho, ensejando e incentivando a continuidade desse processo de utilização mútua de recursos, para além do programa.
8. O aprendizado através do desempenho profissional poderá ser tanto mais rico e efetivo quanto mais obedeça a um planejamento em que sejam previstas e desenvolvidas ações no contexto do trabalho capazes de proporcionar o desenvolvimento de competências diversificadas, de forma progressiva e gradual.

Observam-se nesses pressupostos a presença de duas variáveis básicas:

- o indivíduo, seu potencial de aprendizagem;
- a organização como ambiência propícia ao desenvolvimento do potencial do indivíduo.

A ausência de potencial para aprender ou a sua inadequação ao ambiente de trabalho contribuirá, sem dúvida, para o desajuste e desmotivação do indivíduo na organização, quando não para o seu desligamento da mesma, por maiores e mais ricas que sejam as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas no contexto. Por outro lado, a falta de condições mínimas para o desenvolvimento individual na organização levará as pessoas com maior potencial a buscarem essas oportunidades em outras organizações e setores que ofereçam ambiência mais favorável ao seu aperfeiçoamento e auto-realização.

Treinamentos conduzidos fora do ambiente de trabalho podem e devem privilegiar a formação de uma clientela que ocupe, nas organizações, posições estratégicas, e por isso mesmo tenha condições de desempenhar o papel de agentes de mudança capazes de deflagrar e dar continuidade a processos, projetos e atividades, nas organizações, em duas linhas: na criação de condições mínimas de racionalidade e funcionamento e no estabelecimento de um clima de abertura e relacionamento interpessoal e intersetorial. Treinamentos assim conduzidos deverão privilegiar o desenvolvimento da capaci-

dade de aprendizagem da clientela — aprender a aprender — e de incentivar a formação de aprendizes pró-ativos.

2.2 O papel dos órgãos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos

Um pressuposto fundamental em que se baseia este trabalho é o de que existe, efetivamente, uma tendência manifesta da maioria dos órgãos de desenvolvimento de recursos humanos para limitar as formas de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional à realização de cursos e outras atividades convencionais de treinamento, ou ao encaminhamento dos servidores para a participação em tais eventos.

Já foi levantada, algumas vezes, a hipótese de que tal fato resultaria, dentre outras razões, da tentativa de transplantar para a ambiência das organizações certos aspectos e características do sistema educacional formal. Com isto transferir-se-ia também para as organizações toda uma tradição — já bastante questionada, aliás — de um processo de ensino-aprendizagem marcado por uma grande dependência em relação à figura do professor e a situações de sala de aula. Alguns estudos, porém — inclusive da Universidade Federal da Bahia, por intermédio do ISP —, já têm demonstrado que os maiores problemas do treinamento não estão na sala de aula. Tende-se, não obstante, a negligenciar a utilização de outras modalidades de desenvolvimento de pessoal, caracterizadas por uma aprendizagem autodirigida e a partir da iniciativa real do aprendiz. Tais modalidades, no entanto, parecem certamente mais adequadas à educação de pessoas adultas, profissionalizadas e atuantes dentro de uma determinada realidade organizacional.

Constata-se, sem dúvida, a inexistência — ou, pelo menos, a precariedade — de uma atuação mais vigorosa dos órgãos de recursos humanos no sentido de criarem ou influírem para a criação de outros meios e instrumentos de apoio a qualquer profissional que, desejoso de crescimento pessoal, técnico, funcional, precise encontrar ajuda para atingi-lo.

É verdade que é tão arraigada a tendência para restringir ao treinamento os mecanismos de apoio ao desenvolvimento profissional e tão raro o oferecimento de alternativas outras, que os próprios beneficiários potenciais desse apoio, os servidores, não desenvolveram sequer o hábito de reclamá-las.

Contudo, esse tipo de atuação voltada para o apoio ao desenvolvimento — e não apenas para a execução de treinamento — parece tanto mais indicada quando se cogita de pessoal técnico ou gerencial, cujas necessidades e aspirações parecem situar-se em um patamar distinto da maioria dos demais servidores. Isso não implica dizer que tal categoria já teria inteiramente atendidas suas necessidades mais elementares, mas simplesmente que já existem indicadores de que, no caso, ao lado da preocupação com a simples retribuição financeira do trabalho aparecem muito nitidamente interesses por um trabalho com características mais desafiantes e motivadoras, porque contributivas para o crescimento pessoal dos seus executores.

Um estudo há pouco iniciado pela UFBA, através do seu Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP), revela colocações que valem ser citadas. Elas se referem a outros tipos de condições e mecanismos que

a organização poderia proporcionar, além do treinamento, para o desenvolvimento do servidor.

São eles:

- “Remuneração adequada, condizente com a função; mas não considero a remuneração fundamental. Acho essencial gratificar o servidor dando-lhe condições de demonstrar a sua capacidade de trabalho.”
- “Remuneração condizente com a função. Estimular o servidor a permanecer no próprio órgão, mediante oferecimento de condições de trabalho de acordo com sua função, sua formação profissional e seus interesses.”
- “Estou realizando um trabalho com que eu me identifico e isso para mim é muito importante.”

Aliás, em uma Comunicação de pesquisa na área comportamental: carreiras públicas e a nova classe profissional, um estudo sobre crescimento e desenvolvimento de elites profissionais no serviço público brasileiro, Jerald Johnson constata que “os estudantes acham que o governo federal limita a capacidade criativa profissional, e oferece poucas oportunidades para a utilização de habilidades profissionais”. E acrescenta: “as críticas se agrupam em duas categorias: a) muitos estudantes sentem que a forma burocrática de governo torna vagaroso o acesso profissional e limita as oportunidades para mostrar suas habilidades; b) outros reclamam contra os padrões profissionais na área governamental que, segundo eles, são incompatíveis com os próprios padrões da categoria profissional”.¹

Essas e outras constatações semelhantes parecem sugerir, dos órgãos de recursos humanos, uma ação mais abrangente que busque contemplar e afetar não apenas o treinamento para a simples capacidade técnica — “o saber fazer” — mas também contribua para criar condições para o desempenho efetivo, ou seja, “o querer fazer”.

Para preservar o caráter de apoio — e não de condução — do processo de desenvolvimento individual, as ações dos órgãos de recursos humanos iniciarse-iam com a tentativa de abrir canais de comunicação que possibilitassem a expressão dos reais interesses do pessoal que se pretenda apoiar.

A partir desses interesses seriam concebidos e montados programas e atividades capazes de estimular e apoiar esforços de desenvolvimento individual dos servidores. Tais atividades incluiriam, por exemplo, a concessão de financiamentos, sob a forma de empréstimos ou a fundo perdido, para a aquisição de livros, publicações e outros instrumentos de trabalho do pessoal técnico, a organização de bibliotecas especializadas, a ajuda para participação em eventos de interesse de cada categoria funcional.

Finalmente, essa forma mais abrangente de atuação do órgão de recursos humanos poderia incluir também a realização de estudos ou o assessoramento a outros órgãos na condução destes, a elaboração, negociação e defesa de ante-

¹ Johnson, Jerald. Comunicação de pesquisa na área comportamental: carreiras públicas e a nova classe profissional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 11(4):25-31, out./dez. 1977.

projetos de legislação destinada à ampliação ou melhoria das condições de apoio ao desenvolvimento do servidor.

Assim, a nosso ver, a atuação dos órgãos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, além, ao lado e independentemente de promover cursos e outros meios convencionais de treinamento e encaminhar servidores para participação em tais atividades, deveria desdobrar-se em três grandes itens:

a) criação, manutenção e utilização de canais que possibilitem a cada servidor a expressão e comunicação de suas necessidades, aspirações e interesses de desenvolvimento;

b) concepção e montagem, a partir da interpretação e análise dos dados levantados, de estratégias e modalidades de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional, de modo a estimular esforços nesse sentido, de iniciativa do próprio servidor;

c) atuação junto à cúpula organizacional, chefias de linha, órgãos de pessoal, entidades de classe, órgãos de pesquisa e extensão universitária e outros setores, inclusive do Poder Legislativo, com vistas à introdução e adoção de normas e instrumentos que possam contribuir para melhorar as condições de apoio ao desenvolvimento profissional no setor público.

2.2.1 Criação, manutenção e utilização de canais de expressão e comunicação

Essa categoria de atividades tem por objetivo neutralizar possíveis características de paternalismo e destina-se a identificar — não presumir — as verdadeiras necessidades e interesses do profissional. Assim, além de desenvolver esforços no sentido de contribuir para a criação de um clima organizacional de maior abertura e estimular esforços de desenvolvimento, essas atividades poderão incluir instrumentos como:

- questionários e entrevistas aplicados dentro de uma periodicidade a ser estabelecida;
- elaboração, pelo servidor — com assistência ou não da sua chefia imediata ou do órgão de recursos humanos —, de planos de desenvolvimento individual;
- publicação ou divulgação de trabalhos técnicos ou científicos do servidor;
- concursos de idéias, sugestões, projetos, monografias e outros;
- abertura de espaços para o servidor em publicações oficiais, segundo critérios mais técnicos e menos pessoais;
- promoção de eventos artísticos e culturais.

2.2.2 Concepção e montagem de estratégias e modalidades de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional

A abertura de canais de comunicação e expressão, desde que instituída, de flagrará um processo de contribuições e sugestões capazes de montar um es-

quema permanente e com possibilidades de enriquecimento crescente, de apoio, incentivo e facilitação do desenvolvimento individual.

Procuramos aqui antecipar algumas possíveis modalidades de apoio a esse desenvolvimento. Com isso não pretendemos esgotar as estratégias e modalidades de apoio ao crescimento e aprimoramento profissional e funcional nas organizações, mas estimular e provocar uma tempestade de idéias que poderão ser analisadas, reequacionadas e enriquecidas pelas contribuições que emergirão de levantamentos realizados em organizações que constituam um processo de conhecimento de expectativas e necessidades dos recursos humanos no campo de seu aprimoramento pessoal, profissional e organizacional.

Nessa linha é que podem ser listados:

— auxílios financeiros, sob a forma de empréstimos ou a fundo perdido,² destinados a:

- aquisição de livros, material didático em geral e equipamentos e instrumentos de trabalho;

- viagens de estudos;

- publicação de trabalhos técnicos e científicos;

- participação em cursos, seminários, congressos;

— apoio, técnico e logístico aos servidores que estejam preparando-se para concursos, elaboração de teses, trabalhos técnicos e científicos;

— criação e manutenção de bibliotecas especializadas (ou apoio a);

— levantamento, catalogação e divulgação de oportunidades de aprimoramento profissional (bolsas, estágios, congressos etc.);

— informação e aconselhamento sobre planejamento do desenvolvimento profissional;

— desenvolvimento e utilização de metodologias sobre estudo personalizado, independente, por correspondência, observação participante, trabalho em rede etc.;

— planejamento e organização de programas de estágios e de visitas de estudos e observações;

— identificação, articulação e mobilização de recursos materiais e institucionais existentes na organização ou fora dela, para colocá-los a serviço de esforços de apoio ao desenvolvimento profissional;

— apoio ao profissional novo e à mulher profissional.

2.2.3 Atuação junto à cúpula organizacional, chefias de linha, órgãos de pessoal, entidades de classe, órgãos de pesquisa, extensão universitária e outros setores

A ampliação das atividades de órgãos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para além dos limites da promoção de cursos implica es-

² “A fundo perdido” é uma forma de financiamento em que o beneficiário recebe auxílio financeiro para realização de projetos, aquisição de instrumentos de trabalho etc., sem a obrigação de reembolso, como ocorre em um empréstimo.

tender o seu raio de ação e contato e constitui uma perspectiva de credenciar-se junto a outros setores da própria organização ou mesmo fora de seus limites adquirindo, assim, maior credibilidade no desempenho de seu papel organizacional.

Assim, e ainda a título exemplificativo e não exaustivo, poder-se-iam citar como formas possíveis de atuação:

- a captação de recursos financeiros específicos para objetivos de apoio ao desenvolvimento profissional;
- a destinação de parte dos recursos organizacionais já existentes para o mesmo fim;
- a realização de estudos, ou assessoramento na realização, e elaboração de anteprojetos de legislação pertinente ao assunto;
- a apresentação de proposição visando à instituição de um verdadeiro sistema de carreira para o servidor técnico, considerando que os processos reais de recrutamento, seleção, avaliação, progressão existentes — sobretudo para o pessoal técnico sujeito à Consolidação das Leis de Trabalho, provavelmente a maioria — são ainda mais precários do que os vigentes para as demais categorias de servidores;
- a valorização, o estímulo e a orientação das chefias de linha com vistas a conquistá-las para as tarefas do treinamento em serviço e para o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus servidores;
- a introdução de uma nova sistemática de classificação de cargos capaz de permitir a construção de cargos mais amplos, mais ricos e mais estimuladores do crescimento intelectual dos seus titulares.

Acreditamos ainda que muitas são as possibilidades a explorar, desde que se acione o rico potencial que existe nos recursos humanos da organização e essa responsabilidade, a nosso ver, cabe aos órgãos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

2.3 O papel das instituições de assistência técnica e pesquisa na área de administração e desenvolvimento de recursos humanos

Instituições que realizam trabalho de pesquisa e assistência técnica na área de administração e desenvolvimento de recursos humanos podem e têm desenvolvido um papel dos mais importantes na identificação, implementação e avaliação de estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional no setor público. No desempenho desse papel há que se destacar as seguintes atividades:

- pesquisa, desenvolvimento e utilização de novas estratégias e metodologias capazes de estimular e desenvolver a capacidade de aprendizagem no contexto social, profissional e funcional e de fomentar, estimular e dar início a processos de trabalho em rede entre profissionais de uma mesma área;

- assessoramento a setores e órgãos de treinamento na utilização de novas estratégias e metodologias de treinamento e no desenvolvimento e utilização de outras formas de abordagem do desenvolvimento pessoal, profissional e funcional;
- oferecimento de cursos de treinamento em diferentes áreas, de forma a viabilizar o processo de educação permanente;
- promoção de encontros, seminários e *workshops*³ com vistas ao intercâmbio e discussão de experiências com a utilização de estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Na linha de pesquisa e assessoramento voltados para a identificação de estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional, o Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) vem realizando um trabalho, do qual destacamos alguns pontos para apresentação, e que se tem orientado basicamente para as seguintes clientelas:

- dirigentes de segundo e terceiro escalões de organizações do setor público-federal, estadual e municipal;
- assessores de executivos de cúpula e de dirigentes de nível intermediário;
- coordenadores e chefes de unidades e setores de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- graduandos e recém-graduados de nível universitário nas áreas de administração, economia, sociologia, pedagogia, ciências contábeis e secretariado.

Consoante e em coerência com os novos pressupostos para o desenvolvimento profissional e funcional, o trabalho com essas clientelas tem-se direcionado para os seguintes objetivos:

- contribuir para sua preparação para o desempenho do papel de agentes de mudança nas suas organizações;
- ensejar a discussão de problemas organizacionais e identificar caminhos para sua solução;
- promover o intercâmbio de experiências entre representantes de diferentes organizações e incentivar a formulação de redes de aprendizagem;
- promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes e desenvolver a capacidade de aprendizagem e auto-aperfeiçoamento, com vistas à preparação para o desempenho de papéis profissionais e organizacionais;

³ *Workshop* é traduzido por alguns como “oficina de trabalho”, e por outros como “reunião de trabalho”. A maioria, porém, usa a expressão em inglês, já consagrada e que significa uma reunião de estudo e debates de experiências, com a participação de especialistas ou pessoas ligadas a uma determinada área. No caso referido seria uma reunião em que especialistas em desenvolvimento de recursos humanos se congregam para expor e trocar experiências concretas com a utilização de estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional.

- assessorá-las no diagnóstico, implantação e avaliação de programas e atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- oferecer oportunidades para reflexão e posicionamento em termos de vida profissional e funcional.

2.3.1 Em busca de uma abordagem orgânica

Como se pode inferir da análise dos objetivos, contemplam-se neles as dimensões pessoal, profissional e organizacional.

Quanto à aprendizagem, ela é entendida como um processo que se efetiva através da experiência, de forma autodirigida e com vistas ao planejamento do desenvolvimento individual na profissão e função, obedecendo, assim, a uma linha filosófica que envolve a adoção de:

- uma orientação orgânica de aprendizagem através de problemas reais;
- uma estratégia ativa, pela qual se estabelece que o objetivo da aprendizagem pode ser melhor atingido se vinculado a resultados concretos, visualizando-se o programa como o início de um processo que deverá ter continuidade no contexto do exercício profissional e funcional;
- uma metodologia centrada nos participantes, considerados alvo principal do processo de aprendizagem e um dos recursos relevantes a serem acionados no seu decurso.

Os seguintes conceitos e modelos vêm-se constituindo nos pilares onde se apóiam os programas de capacitação, e são diretrizes orientadoras da sua metodologia: a) treinamento-ação; b) pesquisa-ação; c) trabalho em rede; d) andragogia.

a) *Treinamento-ação*. O treinamento-ação se caracteriza, na descrição de Neely Gardner,⁴ como uma das mais efetivas estratégias de mudança normativa-reeducativa de organizações. O essencial, nessa estratégia, segundo o autor, é a mudança de normas prevalentes na organização e o envolvimento, no processo de reeducação, desta como um todo, e não apenas de alguns de seus participantes. O treinamento orientado para a ação viabiliza essa mudança e ensina à organização tornar-se uma comunidade de aprendizagem segundo o modelo de Frank Sherwood e Donald Schon.⁵

Segundo Neely Gardner, o propósito de um treinamento nesses moldes é:

- “prover os participantes — componentes de uma organização — de compreensão completa a respeito do que, como, por que e quando um determinado programa ou política deve ser implementado e da qualidade de desempenho necessária a essa implementação;

⁴ Gardner, Neely. *Relatório de Consultoria ao Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da UFBA*. Salvador, 1978.

⁵ Sherwood, Frank P. *Leituras e exercícios sobre mudança planejada*. Salvador, UFBA/ISP, 1976. p. 36-50. Curso de Especialização para Agentes de Mudança.

- oferecer a esses participantes quaisquer novas habilidades necessárias à implementação da política ou realização da tarefa;
- obter a aceitação e apoio necessários à nova abordagem sugerida pela política ou tarefa;
- receber dos participantes idéias e sugestões quanto à implementação da política e ao melhor desempenho da tarefa.”⁶

Dáí se depreende que as mudanças de que se fala não são apenas estruturais (isto é, nas estruturas e normas da organização) mas orgânicas, de modo a possibilitar ou estabelecer um clima que crie condições para os treinandos utilizarem os conhecimentos e habilidades adquiridos no programa de capacitação.

b) *Pesquisa-ação*. Caracterizado como um método eficaz para determinar ou diagnosticar os problemas da organização; a pesquisa-ação procura envolver consultor, treinador e cliente numa tarefa conjunta e colaborativa no sentido de detectar:

- o que há de positivo e que deve ser mantido na organização;
- quais os problemas existentes na organização e que requerem solução;
- quais as mudanças desejadas no sentido de corrigir as disfunções e aprimorar o desempenho da organização.

Há que se assegurar, conforme observa Neely Gardner, que se segue à identificação dos problemas a ação efetiva para sua solução e a comunicação aos interessados a respeito das medidas encaminhadas.

c) *Trabalho em rede*. A rede se configura essencialmente como um sistema de aprendizado cujo principal traço estrutural é, segundo Frank Sherwood e Donald Schon, a ausência de um centro, devendo as ligações ocorrerem diretamente entre seus membros sem intervenção de um elemento principal. Não se trata de um processo de aprendizagem reservado a indivíduos, mas partilhado também por organizações. Nesses termos é que as redes podem originar-se, no entender de Sherwood,⁷ não só de pessoas ou instituições com problemas comuns, processos comuns de trabalho, bem como de experiências intensivas de treinamento, nas quais os participantes compartilham valores, desenvolvem motivação para aprender na área do treinamento recebido e desejam continuar aprendendo para além do programa de capacitação e no contexto organizacional de que são parte.

d) *Andragogia*. A andragogia, campo de atuação e conhecimento que trata da ciência e arte de ajudar pessoas adultas a aprender, baseia-se, segundo Malcolm Knowles — um de seus fundadores — nos seguintes pressupostos:

- “à medida que as pessoas crescem e amadurecem, o seu autoconceito tende a evoluir da total dependência para um crescente autodirecionamento;

⁶ Gardner, Neely. op. cit.

⁷ Sherwood, Frank P. op. cit.

- o indivíduo maduro é o que acumulou um crescente reservatório de experiência que poderá constituir-se em um rico recurso de aprendizagem, e, ao mesmo tempo, em uma base a partir da qual se relacionam os novos aprendizados;
- a disposição de uma pessoa madura para aprender é crescentemente relacionada com as tarefas que ela desenvolve ao longo de sua vida em função dos papéis sociais que desempenha;
- as pessoas adultas tendem a orientar o seu aprendizado para os problemas em que tenham perspectivas de aplicação imediata.”⁸

Esses pilares teóricos têm direcionado a estratégia e a metodologia dos programas do ISP nos seguintes termos:

- importância e necessidade de trabalhar com sistemas ou subsistemas organizacionais cuja posição estratégica e poder germinativo possibilitam a deflagração e a disseminação de processos de mudança (sistemas de planejamento, sistemas de administração geral, sistemas de desenvolvimento de recursos humanos);
- desenvolver as equipes que compõem tais sistemas ou subsistemas organizacionais (coordenadores e componentes de sistemas de planejamento, de administração geral, de desenvolvimento de recursos humanos);
- formar pessoas capazes de atuar como agentes de mudanças ou renovação organizacional (executivos e assessores, especialistas);
- importância e necessidade de fazer constar dos programas de capacitação duas atividades centrais, a saber:
 - elaboração e consultoria para implementação de projetos de caráter institucional;
 - elaboração de planos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Sobre o item anterior vale aditar algumas informações que ajudarão a compreender melhor as diretrizes metodológicas dos programas de capacitação.

O projeto institucional é concebido a partir de necessidades detectadas na própria organização pelo participante do programa, mediante entrevistas e contatos com os seus dirigentes; o alvo de suas ações é o sistema ou subsistema organizacional.

O plano de desenvolvimento pessoal e profissional é elaborado pelo participante para atender às suas necessidades individuais de aprendizagem, detectadas a partir de um parâmetro cujos delineamentos básicos são fornecidos pela coordenação do programa que, juntamente com os participantes, analisa o papel e formula o modelo de competência a ele adequado.

O planejamento do desenvolvimento profissional, segundo Frank P. Sherwood, “consiste em conscientemente prepararmo-nos para uma constelação de papéis que pareçam ao nosso alcance. O planejamento implica conhecer sufi-

⁸ Knowless Malcolm. *Self-directed learning: a guide for learners and teachers*. New York, Association Press, 1975.

cientemente bem nossas próprias competências e motivações a fim de verificar as compatibilizações existentes entre papéis oferecidos e a potencialidade do desempenho individual”.⁹

A metodologia adotada pela instituição enfatiza determinados aspectos, os quais, uma vez contemplados, conduzem aos produtos desejados como resultado do processo de aprendizagem. O quadro 1 visualiza essa situação.

Quadro 1

Ênfase	Processo	Produtos
Aspecto vivencial	Atitudes Valores	Internalização de atitudes e comportamentos
Aspecto cognitivo	Conhecimentos Teorias	Conceitos teóricos relacionados com a prática
Aspecto teórico	Habilidades Técnicas	Projetos institucionais e PDI (planos de desenvolvimento individual)

2.3.1.1 Sistemática operacional

A sistemática operacional da abordagem orgânica considera como variáveis centrais:

- o contexto profissional e organizacional;
- o indivíduo.

Não poderia ser de outro modo, considerando que eles se influenciam mutuamente — o contexto condicionando a ação e comportamento do indivíduo e este procurando direcionar as políticas, normas e ações do mundo profissional e funcional.

O ponto de partida dos programas baseados nessa abordagem é o estudo do contexto onde se situa ou deverá situar-se o indivíduo, sua posição e papel que nele desempenha, seguido da análise de seus próprios valores, motivos, objetivos e qualificações, culminando com o estabelecimento de objetivos e estratégia para alcançá-los.

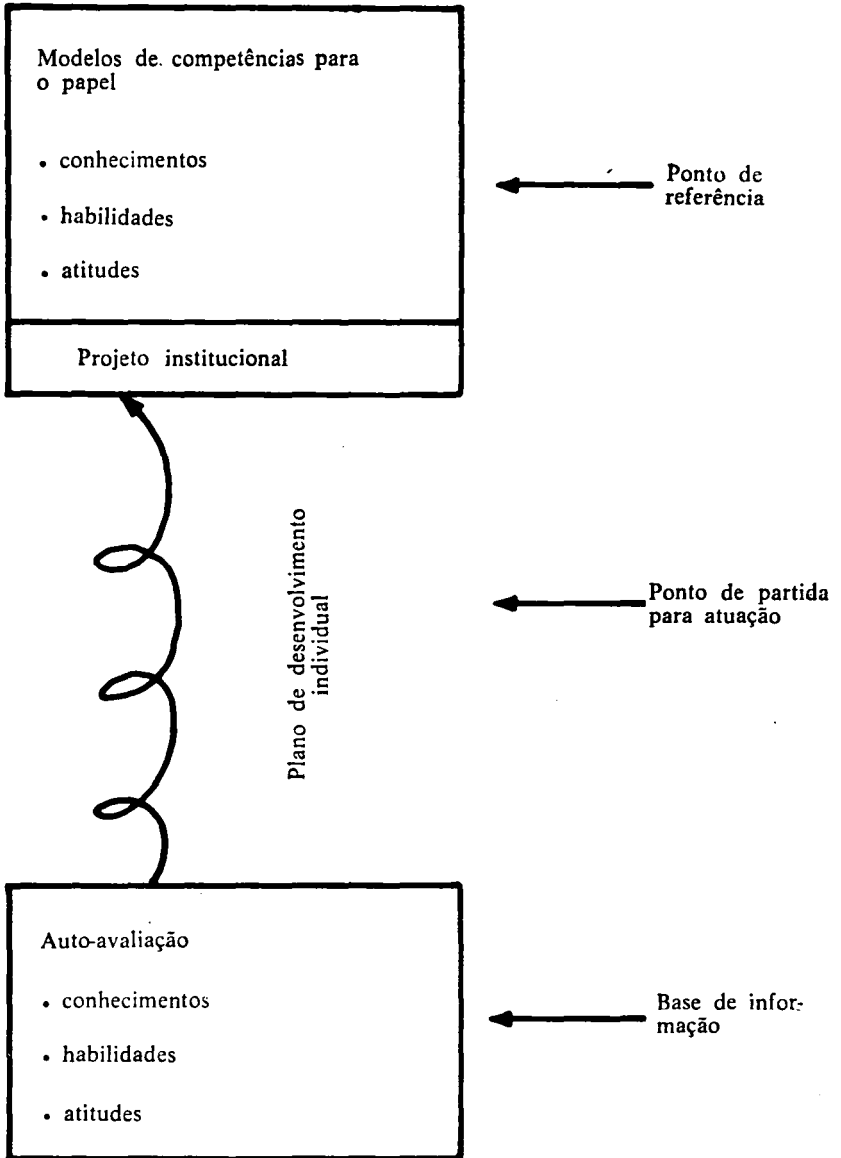
Etapas

1. Avaliação do contexto — campo profissional e organização — com vistas a: elaboração de um modelo de competência do papel profissional ou organizacional, contendo os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao

⁹ Sherwood, Frank P. *The process of building and agenda for adult learning*. Virgínia, Federal Executive Institute, 1978. mimeogr.

Figura 2

Componentes da abordagem orgânica*



* A abordagem orgânica é entendida como um processo de aprendizagem baseado na experiência dos participantes, ou seja, voltado para resultados concretos e problemas reais. O item 2.3.1, Em busca de uma abordagem orgânica, explica em que consiste essa abordagem.

seu desempenho; identificação e diagnóstico de necessidades e problemas organizacionais.

2. Auto-avaliação com vistas a identificar os próprios valores, motivos, objetivos.
3. Elaboração de plano de desenvolvimento individual para desempenho efetivo do papel profissional e organizacional.
4. Elaboração de projetos organizacionais com vistas a atender a necessidades identificadas no processo diagnóstico.

2.3.1.2 Resultados, limitações e formas de abordagem

A realização de pesquisas de avaliação desses programas, o acompanhamento dos seus resultados e a observação do seu impacto têm gerado acúmulo considerável de dados que nos permitem retroalimentar os novos programas e chegar a certas generalizações a respeito dos benefícios e limitações da capacitação de recursos humanos para elaboração e implementação de projetos.

A experiência com utilização de projetos de desenvolvimento institucional e de planos de desenvolvimento pessoal tem demonstrado que os participantes se sentem altamente motivados e receptivos em relação à metodologia e à perspectiva de o projeto institucional vir a representar uma contribuição efetiva para a melhoria dos padrões de planejamento e gerência de suas organizações.

A motivação dos participantes com menor poder decisório em suas organizações tende a ser mais canalizada para o aprendizado da elaboração do projeto institucional, na medida em que a perspectiva de sua aplicação ou implementação se desloca para um horizonte temporal mais distante e menos viável. A observação dessa tendência tem conduzido a coordenação dos programas ao reforço de medidas que possam viabilizar a implementação dos projetos, mediante a criação de condições para atrair uma clientela com maior poder decisório, ou comprometer, de algum modo, os centros decisórios com a implementação: citam-se nessa linha a diminuição da duração dos programas, tornando-os mais compactos, e a realização de programas modulados. Em ambos os casos e como consequência da própria filosofia andragógica de auto-aperfeiçoamento, o ISP tem incentivado e promovido intensamente o estudo independente e a utilização de outros meios que viabilizem a capacitação, sem implicar o afastamento das funções.

Na linha de comprometimento dos centros decisórios com a implementação dos projetos institucionais, o ISP promove seminários especiais como parte dos programas de capacitação, para os quais convida a participar os dirigentes com maior poder decisório, superiores hierárquicos da clientela participante. A oportunidade de discutir, nesses seminários, problemas específicos dessas organizações, inclusive os relacionados com os projetos em elaboração, tem provado ser positiva.

Alinham-se como fatores limitativos da utilização da metodologia de elaboração e implementação de projetos institucionais:

- o retorno do treinando para funções diferentes da área de treinamento, em particular aquelas que não se relacionam com o projeto elaborado;

- a alta rotatividade em funções executivas e de assessoramento, gerando falta de continuidade nos projetos. Nesses casos, tem-se observado que os benefícios da aplicação da metodologia se fazem sentir mais em termos de capacitar os participantes em metodologia de elaboração de projetos e em familiarizá-los com as estratégias de implementação.

De modo geral, observa-se que os participantes são grandemente motivados e altamente receptivos em relação à elaboração dos planos de desenvolvimento pessoal.

Constituem indicadores dessa motivação e receptividade: depoimentos colhidos da própria clientela no decurso dos programas e nas fichas de avaliação, referentes à oportunidade que o programa tem representado ou representou para avaliação de sua vida pessoal e profissional, clarificação e conscientização de valores pessoais e profissionais e estímulo para conhecimento e entrosamento maior com outros setores da sua própria organização.

Os planos de desenvolvimento pessoal se têm revelado efetivos instrumentos para levantamento de necessidades de treinamento e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Para dar credibilidade ao potencial dos planos de desenvolvimento pessoal e profissional como instrumentos para levantar necessidades de treinamento e abrir perspectivas de aperfeiçoamento pessoal e profissional, as organizações terão de criar certas condições de apoio e incentivo institucional ao treinamento e autodesenvolvimento.

Identificam-se como fatores limitativos à utilização dos planos de desenvolvimento pessoal como estratégia e metodologia de capacitação e auto-aperfeiçoamento:

- a dificuldade de os participantes identificarem as próprias necessidades de treinamento e auto-aperfeiçoamento, cujas raízes estão na relutância natural que as pessoas têm de admitir as suas deficiências e falhas, para não dizer uma certa incapacidade de vê-las e dimensioná-las;
- a tendência natural de as pessoas aceitarem e admitirem a sua área de poder para implementar mudanças no contexto, alegando interferências políticas e inclinando-se à transferência de responsabilidades.

As dificuldades e fatores limitativos são tanto maiores quanto mais implicam mudanças de atitudes e valores pessoais já introjetados e sedimentados. A utilização de técnicas de treinamento adequadas e que não representam ameaças e não implicam as pessoas se exporem perante as demais têm-se revelado positivas no sentido de minimizar essas dificuldades. Observa-se, também, que os projetos institucionais, nesse particular, são de mais fácil utilização por não representarem ameaça pessoal.

Os projetos de desenvolvimento institucional, bem como os planos de desenvolvimento pessoal, têm-se revelado como instrumentos apropriados ao diagnóstico de problemas organizacionais; nesse particular, os participantes têm demonstrado motivação maior na etapa de diagnóstico que na de identificação de soluções e estratégias de mudança. Algumas razões desse fato foram contempladas em itens anteriores.

3. *Perspectivas e limitações de uma nova abordagem ao desenvolvimento pessoal e profissional*

Nas organizações do setor público brasileiro, pouca consciência existe quanto à importância de fomentar, facilitar ou apoiar o desenvolvimento profissional e funcional das pessoas que pertencem aos seus quadros.

Dir-se-ia que as circunstâncias são, de certo modo, adversas ao aperfeiçoamento e crescimento individual em um contexto no qual mesmo o treinamento — a forma predominante ou única de alcançá-lo — é visto e utilizado como um meio de punir os indesejáveis ou premiar os amigos: punir os indesejáveis mantendo-os distantes da organização, para não atrapalhar, pelo menos enquanto dura o treinamento; premiar os amigos, proporcionando-lhes a participação em quaisquer programas, mesmo aqueles que pouco ou nada possam somar, a nível profissional ou organizacional.

Alguns dilemas e questões básicas sobressaem nessa ambiência. Resultam eles, como é natural, dos valores e condições de desenvolvimento que predominam em nossa cultura e em nossas organizações e das injunções de crescimento e complexidade dos sistemas, que propõem novos modelos organizacionais, padrões de comportamento e valores de difícil e penosa convivência com os predominantes.

Ressaltamos, em primeiro lugar, as condições de desenvolvimento das nossas organizações, as quais, em grande parte, e a bem da verdade, não alcançaram ainda o mínimo de racionalidade administrativa e consciência da importância de certos papéis e funções. Dir-se-ia que tais condições são pertinentes a um “país subadministrado”, para usar uma expressão de Peter Drucker.

A estruturação de atividades e órgãos e o recrutamento de pessoal obedecem ainda, em grande parte, a padrões de uma fase pré-taylorista. Inexiste, também, nesse contexto, consciência da especificidade das funções administrativas e gerenciais, e muito menos se cogita da formação de executivos e assessores de carreira. A ocorrência de novas demandas de serviços gera, como é inevitável, a necessidade de reestruturação onde não existem ainda bases nem tradição de estruturação; exigências maiores e adicionais de critérios técnicos de recrutamento e seleção, onde predominam os critérios políticos.

Ao tempo em que todas as exigências da sociedade contemporânea se fazem sentir sobre nossas organizações, gerando necessidades e expectativas cada vez maiores de desempenho profissional e organizacional, ainda não se tem plena consciência, entre nós, do papel do executivo, do gerente, do chefe, e as escolhas para esses cargos são feitas com base em valores que privilegiam competências que pouco ou nada têm a ver com as demandas reais do cargo. Assim, o credencialismo — importância atribuída aos títulos — e o verbalismo — capacidade de articulação verbal — são reverenciados e reconhecidos como se fossem as principais qualificações para o desempenho de cargos e funções na administração. O falar sobre sobrepõe-se ao fazer a ação que é a própria essência da administração. Não se cogita de formar ou apoiar o desenvolvimento daqueles que ingressam na vida profissional e nos quadros funcionais. A aprendizagem se faz na base do ensaio e erro com todos os reflexos e conseqüências negativas, tanto a nível individual quanto organizacional.

Não é de admirar que recursos humanos, treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional sejam subvalorizados nessa realidade e que em tal am-

biência não haja condições propícias ao crescimento e aprimoramento profissional. Julgamos, no entanto, que essas condições podem ser criadas. Acreditamos, ademais, que os órgãos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos têm um papel muito importante nesse processo e foi isso que procuramos demonstrar anteriormente.

Encontramo-nos, no Brasil, em face de uma dupla realidade: a de um país subadministrado que está a enfrentar os problemas de uma sociedade em mudança crescente, peculiares aos países administrados.

Temos, por conseguinte, uma missão difícil pela frente: a de superar a subadministração em nossas organizações, provendo-lhes o mínimo de racionalidade e de eficiência e a de municiá-las do instrumental necessário para lidar com os problemas inerentes a uma sociedade em mudança constante e crescente.

Novos modelos de administração, gerados em uma realidade diferenciada, de países desenvolvidos — ou “administrados”, se preferirmos a expressão de Peter Drucker — têm sido indicados como a salvação, o caminho, a resposta para conduzir à solução de problemas administrativos e organizacionais entre nós. Esses modelos ressaltam os aspectos comportamentais e propõem que as soluções sejam encaminhadas na linha de negociação, administração de conflitos, desenvolvimento de equipes. Partir para a incorporação pura e simples desses modelos seria presumir que os problemas das organizações do setor público no Brasil são atribuíveis tão-só e exclusivamente a problemas de incompetência interpessoal.

Não é bem assim que percebemos. Concordamos que os problemas comportamentais existem. A bem da verdade eles são inerentes à própria condição humana e como tal têm de ser encarados. Longe de nós negar que o desenvolvimento da competência interpessoal possa e deva ser um objetivo na formação e treinamento dos quadros dirigentes e de assessoramento das nossas organizações.

Sentimos, entretanto, que muitos dos problemas comportamentais resultam das condições organizacionais precárias do setor público. Grande parte dos conflitos é gerada pela qualidade de vida organizacional entre nós, na qual predomina a falta de racionalidade. É sem dúvida eloquente o depoimento a seguir, colhido de entrevista realizada com um ex-dirigente de unidade organizacional de uma secretaria de estado da Bahia:

“Nos últimos anos, 80% dos programas de aperfeiçoamento se destinavam ao topo da pirâmide organizacional. Palavras do tipo sensibilizar, conscientizar, envolver etc. se têm utilizado e os resultados, a meu ver, são impraticáveis, pelo fato de não terem uma infra-estrutura para apoiá-los. Acredito na viabilidade de, paralelo a este trabalho de conscientização, sensibilização do topo, fazê-lo acordar para a necessidade de realização de um trabalho mais a nível técnico, de eficiência de desempenho, de instrumentar o potencial humano para fazer bem o que deve ser feito. Acho que nada vale sensibilizar o topo, o nível intermediário de chefia para o que não vai bem, se não se procura intervir na base, na simplificação dos problemas, nas chamadas ‘expressões visíveis de mudança’, no arquivo, no serviço de informações, no protocolo e no setor datilográfico etc.”

São os problemas e conflitos gerados pela falta de um mínimo de racionalidade e eficiência organizacional que acreditamos possam ser preventivamente abordados e administrados com intervenções a nível de “arrumar a casa”, “estruturar melhor os setores”, “dividir e distribuir mais racionalmente as tarefas”.

Tudo isso equivale a repetir o que foi dito anteriormente: organizações com ambiência favorável ou propícia ao desenvolvimento pessoal e profissional apresentam, dentre outras, condições mínimas de racionalidade administrativa e funcionamento organizacional, além de um clima de abertura e flexibilidade.

Para resumir, enfatizamos que dois níveis de intervenção terão de ser igual e concomitantemente promovidos nas organizações do setor público no Brasil: um na linha de racionalidade e simplificação do trabalho e outro na linha comportamental.

Os dilemas maiores, no entanto, situam-se no desenvolvimento de um trabalho na linha comportamental. Senão vejamos.

Em organizações subadministrativas tendem a prevalecer os valores de sobrevivência — acomodação, dependência e controle — enquanto que as organizações de uma sociedade em mudança privilegiam os valores de crescimento — ambição (desejo de crescer), iniciativa (independência) e liberdade de ação.

Em um estágio rudimentar de administração, sujeito às pressões de crescimento e mudança, as organizações do setor público brasileiro têm de aprender a conviver com os valores de sobrevivência e os valores de crescimento. Convivência difícil e penosa, cuja tônica são os dilemas e ambigüidades. Dilemas e ambigüidades próprias do percurso no *continuum* antes apresentado da fase de sobrevivência para a de crescimento.

As demandas dessa situação recaem diretamente sobre os recursos humanos, e dentre esses as exigências, pressões e expectativas são maiores para os que ocupam posições de direção e chefia — seja de cúpula, intermediária ou de linha. A dinâmica do relacionamento dirigente-dirigido é o ponto central, nevrálgico, de toda essa problemática.

As demandas da sobrevivência se chocam e contrariam as de crescimento na medida em que exigem de ambas as partes comportamentos, atitudes, posturas e habilidades opostas e conflitantes. Tentemos visualizar algumas delas a partir de uma variável central — o exercício da coordenação. Em uma situação de sobrevivência a coordenação se faz pelo uso da autoridade, enquanto que em uma situação de crescimento a coordenação se faz pela idéia.

O quadro 2 representa as demandas que se verificam a nível de comportamentos e atitudes quando a coordenação se faz pela autoridade (situação de sobrevivência) e quando a coordenação se faz pela idéia (situação de crescimento).

Na dinâmica do relacionamento dirigente-dirigido, a mudança de estilo de coordenação do uso da autoridade para a idéia é uma opção que envolve riscos de parte a parte; da parte do dirigente, o risco da perda do poder, e da parte do dirigido, o risco da perda da proteção.

Nesse processo, em verdade, a necessidade de poder do dirigente se alimenta da necessidade de proteção do dirigido e vice-versa. Não fora o receio de ambos em termos de perpetuação da situação e escravização per-

Quadro 2

Coordenação pelo uso da autoridade	Coordenação pela idéia
Fiscalização direta e constante	Autocontrole e autodisciplina
Clima de desconfiança	Clima de confiança e abertura
Restrição da área de liberdade e atuação	Ampliação da área de liberdade e atuação
Centralização das decisões	Descentralização das decisões

manente, e o desejo natural de libertação — em geral maior talvez no dirigido — e não haveria dilema. Configura-se aí uma situação típica da psicologia da dependência, em que paralelamente à necessidade de usufruir das suas vantagens e comodidades ocorre o desejo de exercitar a própria independência e correr os riscos envolvidos em todo e qualquer processo de crescimento. Inevitável que tal processo, dilemático por excelência, gere tantas ambigüidades e seja naturalmente lento, para não dizer angustiante e traumatizante, tantos são os avanços e recuos que se registram a nível de comportamentos e atitudes das duas partes envolvidas.

Descrevemos uma situação dinâmica do relacionamento superior/subordinado, que se verifica em um contexto organizacional. A tese que defendemos neste trabalho é que tal situação é reflexo de todo um condicionamento social de valores e filosofia comportamental que começa na família, na escola e se estende ao grupo profissional e de trabalho. Sustentamos, ademais, o ponto de vista de que o desenvolvimento pessoal e profissional é uma tarefa em que todos estamos individualmente empenhados e que ele é melhor atingido na medida em que cada um de nós o objetiva e busca. Nessa busca o papel de outras pessoas e das organizações é o de criar condições de fomento, apoio e facilitação para que ele se efetive.

Temos plena consciência de que muito do que descrevemos encontra ressonância em outras realidades, diferentes da nossa. Apenas sustentamos e enfatizamos que, na realidade das nossas organizações, os problemas são maiores e o dilema mais difícil de enfrentar. Acreditamos, porém, que caminhamos para a sua superação num mundo em que, para sobreviver, teremos necessariamente que crescer.

Summary

In this article, the authors intend to study the professional and functional dimensions of individual development, as well as to examine possible strategies and methodologies capable of supporting such dimensions, beside observing their perspectives and limitations.

To reach this goal they divided their study in three parts, namely:

1st part — identification of values conditioning people's behavior, within the framework of their educational and functional system;

2nd part — study of assumptions underlying supportive strategies and methodologies concerning personal and professional development; the role played

by organizations for training and formation of human resources in the individual growth of public officials; examination of the performance of technical assistance entities in said area;

3rd part — survey of perspectives and limitations of a new approach to personal and professional development, being utilized for this purpose the testimony of an institution for technical assistance now looking for new ways as regards personal and professional development, in the area of public sector organizations.

The authors point out that the issue is less simple than it seems, since involving questions of a philosophical, sociological, psychological and cultural nature, of which we must be aware, in order to correctly deal with them, without the risk of accepting the fallacy of using “miraculous receipts”, that are incompatible with the real situation.



O Correio da unesco

Se você é comprador assíduo ou, melhor ainda, assinante recente de O Correio da Unesco, não perca a oportunidade para completar sua coleção dessa revista que deixa você “por dentro do mundo”. Estão à venda, pela Fundação Getulio Vargas, reedições e números atrasados em coleções anuais encadernadas.

1980, 1981 e 1982

NAS LIVRARIAS DA FGV ou pelo reembolso postal