

Uma experiência com o emprego de psicotecnologias em um banco estadual*

HELOISA HELENA A. BORGES O. GONÇALVES**

SERGIO PROENÇA LEITÃO***

“Não é razoável que abandonemos a palavra de Deus para administrar.”
Atos dos apóstolos, 6

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Metodologia utilizada; 3. Vivências da pesquisadora com o método; 4. Análise dos resultados; 5. Inconclusões.

PALAVRAS-CHAVE: psicotecnologia; desenvolvimento pessoal; mudança organizacional.

Este artigo descreve uma experiência com o emprego de psicotecnologias no treinamento de funcionários de um banco estadual, considerando sua potencialidade para integrar programas de mudança organizacional.

An experience with the use of psycho-technologies in a State bank

This paper describes an experience with the use of psycho-technologies for training the personnel of a State-owned bank, considering the potential of such tools to integrate organizational change programs.

1. Introdução

O trabalho nas empresas públicas ou privadas sujeita seus funcionários a pressões constantes, decorrentes, inclusive, de frustrações nas relações inter-

* Artigo recebido em out. e aceito em nov. 1998.

** Mestre em administração de empresas pela UFF

*** Professor associado do IAG, PUC-Rio.

peçoais, principalmente com os representantes dos interesses da alta administração. Programas de mudança organizacional tendem a aumentar os conflitos e o estresse funcional, e são enfocados de um ponto de vista estritamente mecanicista e técnico. Neste contexto, os programas de treinamento são direcionados para estruturas e processos com considerável separação entre as pessoas que implementam as mudanças e as que sofrem suas conseqüências, marginalizando as necessidades da dimensão humana.

Como são tradicionalmente conduzidos, esses programas podem dificultar o processo, ao não permitirem ao indivíduo interpretar corretamente a nova orientação, tanto do ponto de vista da alta gestão, quanto do de seus próprios interesses e motivações. Tais programas mantêm a separação cartesiana entre cognitivo e afetivo, estimulando exclusivamente o intelecto naquilo que é inseparavelmente corpo, mente, sentimentos e espírito. Com isso, limitam a percepção do indivíduo, estimulam sua passividade em relação ao poder instituído e enfraquecem sua criatividade. Mas esperam produtividade de quem está intimamente dividido.

Os programas de treinamento e desenvolvimento geralmente desconsideram as necessidades de crescimento pessoal dos funcionários e enfatizam desempenho, numa abordagem taylorista do trabalho, através de novas técnicas de produção ou gerenciais, sem questionar sua postura ética. Perpetuam o quadrinômio produção-consumo-lucro-poder, implicitamente assumido por práticos e teóricos das organizações. Tal postura conservadora obstrui o livre fluxo da mudança em ambientes cada vez mais dinâmicos e ambíguos, que requerem mais conhecimento, agilidade e criatividade. Requerem conhecimento de técnicas, processos e conceitos, inclusive de quem executa esses programas.

Na chamada economia do conhecimento, onde o aprendizado permanente é seu principal elemento estratégico, torna-se necessário mudar a visão da forma pela qual o treinamento e desenvolvimento (T&D) vem sendo tratado. Contraditoriamente, ao tentarem aculturar o funcionário em seus próprios termos, as empresas acabam por separá-lo de si próprio, assim como da organização, pois tentam absorver o espaço psicológico que deve ser reservado ao indivíduo, para que ele mantenha sua identidade no processo produtivo. Transformam a questão do T&D num mero exercício de poder.

O trabalho em qualquer nível, como forma complexa de ação humana, requer mais do que técnicas sofisticadas e habilidades específicas, exige o desenvolvimento das potencialidades humanas que invadem e transcendem nosso psiquismo. Preocupados com o desenvolvimento da capacidade decisória, já havíamos alertado para a necessidade de trabalhar as dimensões cognitiva e afetiva integradamente (Leitão, 1993). Este artigo avança um pouco mais nessa recomendação, pois apresenta uma experiência pioneira de desenvolvimento de pessoas em um banco estadual, cuja iniciativa coube, de forma incomum, aos seus próprios funcionários, desvinculada da política de RH do banco, que se encontrava às vésperas de ser privatizado.

A experiência foi realizada entre os anos de 1992 e 1995 em um banco estadual de grande porte, aqui denominado banco X, e foi chamada de Plano de Participação Consciente X 2000, desenvolvido de forma autônoma à política geral da empresa. Esse plano gerou o Programa de Humanização e Desenvolvimento (PHD), uma atividade educacional cujo objetivo era elevar a qualidade de vida no trabalho ao mesmo nível de importância dado à qualidade dos produtos e serviços bancários. O PHD utilizou diversas psicotecnologias: relaxamento, meditação, dança, música, cantos monótonos, teatro improvisado, pintura, escultura, cromoterapia, programação neurolinguística e *do-in*. Com elas, pretendia ajudar os participantes, funcionários do banco, a redescobrirem marcos interiores, tornando-os mais conscientes de si, do outro e da empresa em que trabalhavam.

É a avaliação desse programa, transformado por sua coordenadora em um estudo de caso dentro de uma dissertação de mestrado (Gonçalves, 1998), que está aqui resumida, partindo do pressuposto de que essa forma de desenvolvimento de pessoal tem potencial para integrar programas de mudança organizacional. Embora com as limitações conhecidas de um estudo de caso, ele possibilita refletir sobre a qualidade política e o resgate de uma racionalidade substantiva nos programas de T&D, em face da mudança. E também sobre a possibilidade de uma integração mais efetiva entre indivíduo e organização, benéfica para ambos.

2. Metodologia utilizada

A avaliação do PHD utilizou o método de mérito e relevância de Guba e Lincoln (1985), em cima de avaliações anteriormente feitas por 194 dos 534 participantes. Buscavam-se respostas para duas questões básicas: até que ponto o PHD foi conduzido com efetividade e qual foi seu impacto nos participantes. A primeira refere-se ao mérito do programa, significando sua qualidade interna, seu funcionamento e clima. A segunda diz respeito à sua relevância, no sentido de mudança, da transformação sentida pelos participantes.

Foram também colhidos depoimentos de 38% dos funcionários da área de T&D do banco, incluindo pedagogos, administradores, psicólogos e assistentes sociais e administrativos, que atuaram como integrantes das resistências iniciais à implantação do PHD. Descrevemos, ainda, o processo de tomada de consciência da coordenadora do PHD, que procurou estudar o PHD como um processo e, assim, conhecer melhor a prática dos profissionais de T&D e o impacto da experiência sobre os participantes.

Cabe lembrar Firme (1994), quando afirma que a apreciação de mérito e relevância pode variar conforme quem julga e o modo como o faz. Nesse sentido, mérito e relevância são variáveis, mas em diferentes graus, ou seja, a relevância varia mais que o mérito, porque este se prende às características

do avaliado, relativamente estáveis, enquanto os juízos de relevância dependem da interação do avaliado com o contexto, variando com ele. É mais provável alcançar maior concordância quanto ao mérito, pois a relevância comumente se defronta com maiores e mais variadas diferenças entre grupos sociais e dentro deles. As avaliações de mérito são geralmente feitas segundo critérios estáveis no tempo, enquanto as de relevância podem variar com as mudanças na sociedade. Dessa forma, apesar de variável, o mérito pode permanecer mais ou menos constante e ser captado por consenso com mais facilidade do que a relevância.

Quanto ao método permitir generalizações, lembramos novamente Firme (1994), quando afirma que generalizações em avaliação não tem sentido, apontando para a necessidade de se avaliar continuamente, respeitando o momento e a circunstância em que o avaliado é focalizado. No mesmo sentido, diz Demo (1996), avaliações qualitativas não pretendem generalizações, embora não as desvalorizem, interessando-se mais pelas particularidades da comunidade avaliada. Ele acredita que a possibilidade de generalizar está em outra ordem do fenômeno; não na similitude estatística das médias, mas na capacidade de impregnar outros espaços, intrinsecamente dependentes da qualidade do fenômeno, que é sua única força. Optamos pela qualidade dos depoimentos, seguindo Demo (1996), pois na qualidade não vale o maior, mas o melhor, não o extenso, mas o intenso, não o violento mas o envolvente e, em vez da pressão, a impregnação. Além disso, qualidade de vida, o cerne do PHD, conota sobretudo a dimensão do ser que é essencialmente qualitativa.

Escolhemos esse processo de avaliação porque estávamos interessados em refletir sobre o trabalho humano, passando da mera atuação para a avaliação da experiência vivenciada, conhecendo-a melhor. É a abordagem voltada para os participantes, conhecida como abordagem responsiva (Stake, 1975), porque ela responde aos interesses de todos a partir de suas preocupações. Na medida em que entrávamos no estudo de caso, sob o foco dessa abordagem apoiada em métodos naturalísticos, aproximávamo-nos da realidade do PHD, percebendo o processo, o ambiente, as pessoas, o que fizeram, como falavam, como se expressavam.

A abordagem naturalística (Guba & Lincoln, 1985) privilegiou uma abertura às definições ao longo do trabalho, isto é, não trabalhamos com delineamentos predeterminados, mas captamos o que foi surgindo no decorrer da experiência.

Em um primeiro momento, fizemos uma leitura dos 854 formulários de avaliação dos 194 depoimentos dos participantes relativos ao ano de 1995. Ela serviu para descobrirmos os depoimentos pertinentes ao mérito e os pertinentes à relevância do programa. Com as definições de mérito e relevância em foco, cadastramos os depoimentos. Registramos ao final dos depoimentos sinalizações identificadoras de mérito e de relevância, construindo

um banco de mérito (693 sinalizações) e um banco de relevância (235) e ainda um banco de outros (26), utilizando o banco de dados MS Access 2.

Foram realizadas cinco leituras, chamadas imersões, das avaliações do PHD. Nelas foram surgindo as pistas de mérito e de relevância. Pistas são, na realidade, fontes de informações, expressas por palavras ou frases, denunciadoras de possíveis evidências de presença de mérito ou de relevância. Essas pistas foram agrupadas, quando possuíam algo em comum, permitindo a formulação dos indicadores correspondentes a cada grupo de pistas. Após a identificação dos indicadores, entramos na etapa do “mergulho”, ou seja, um trabalho de campo mais direcionado pelos indicadores anteriormente obtidos, e aí procuramos as evidências por eles exigidas (Firme, Tijiboy & Stone, 1987).

Os indicadores formulados foram avaliados por três juízes, professores doutores que se incumbiram de verificar a consistência e a coerência de cada um com as pistas encontradas, bem como sugerir alterações na formulação desses indicadores. Os indicadores deram sentido operacional para os aspectos relacionados ao mérito e à relevância do PHD procurados pelas questões avaliativas e, por isso, ajudaram na identificação das evidências necessárias nos depoimentos. Uma vez encontradas as evidências, foi possível chegar às respostas para as questões avaliativas (Firme, Tijiboy & Stone, 1987).

3. Vivências da pesquisadora com o método

Durante a realização da avaliação, a pesquisadora (e coordenadora do PHD) pôde perceber como seus valores influenciavam a escolha dos indicadores-chave, quando interpretava os depoimentos referentes ao mérito e à relevância. Ao assumir a posição de participante durante o processo avaliativo, diversas vezes ela considerou sua posição um diferencial importante, na medida em que descrevia o que se passou do ponto de vista de quem viveu a situação concreta. Ficou claro que, quando se avalia conhecendo o avaliado, o processo de avaliação pode ser facilitado ou dificultado, dependendo da capacidade do avaliador de administrar sua parcialidade e estereótipos.

O que lhe causou certa perplexidade foi o fato de os critérios para os indicadores-chave estarem sendo estabelecidos apenas através do crivo de seus valores, para dar respostas sobre o mérito e a relevância do programa, apontando, conseqüentemente, seu potencial para integrar um processo de mudança organizacional. Tal posicionamento afigurava-se como autoritário, antagônico à sua opção pelo método responsivo, que preconiza a participação de todos, levando a pesquisadora a se sentir incoerente entre a opção teórica e a prática adotada.

Nesse aprendizado surgiu uma cobrança interna, referente ao seu comportamento durante o processo avaliativo: os indicadores-chave escolhidos, eram “chaves” do ponto de vista de quem? Ela também não se dispôs a voltar ao campo para descobrir junto aos participantes o que, para eles, significava o mérito e a relevância do PHD. Mesmo avaliando os depoimentos logo após a vivência do programa, não modificou sua autocrítica. Ainda acredita que ouvir outras opiniões sobre os indicadores ampliaria o estudo e o tornaria mais coerente com a proposta responsiva. Considera o posicionamento adotado uma limitação à coleta dos depoimentos, assumindo a subjetividade de seu processo avaliativo.

Nesse contexto, a formulação dos indicadores de mérito e relevância tem o significado que a visão da realidade da pesquisadora pode apreender, mesmo considerando que eles surgiram de uma busca indutiva nos depoimentos, tal qual registrados, e que tenham sido complementados pela visão externa dos três juízes. A pesquisadora considera que se optasse por ouvir os participantes, para auxiliar na interpretação dos depoimentos, geraria um conjunto de depoimentos onde os participantes responderiam às suas próprias definições e expressariam sua formulação sobre o que seria o mérito e a relevância do PHD. Essa troca intersubjetiva resultaria num clima mais responsivo, como preconiza o método.

4. Análise dos resultados

Em números, as pistas referentes a mérito e relevância foram de:

- ▼ 693 depoimentos com evidências da presença de mérito, correspondendo a 72% do universo de 954 respostas;
- ▼ 235 depoimentos com evidências da presença de relevância, correspondendo a 25% do universo de 954 respostas.

Os resultados confirmam que o mérito é mais facilmente captado do que a relevância, provavelmente por ser mais imediato, uma vez que a relevância requer mais profundidade, pois se trata de mudanças nos indivíduos. O gráfico 1 apresenta os indicadores de mérito com o número de pistas encontradas para cada indicador. As pistas dos indicadores de relevância foram tabuladas e distribuídas por indicador, conforme o gráfico 2, demonstrando a intensidade relacionada a cada indicador.

Gráfico 1

Representatividade de freqüência de pistas dos indicadores de mérito

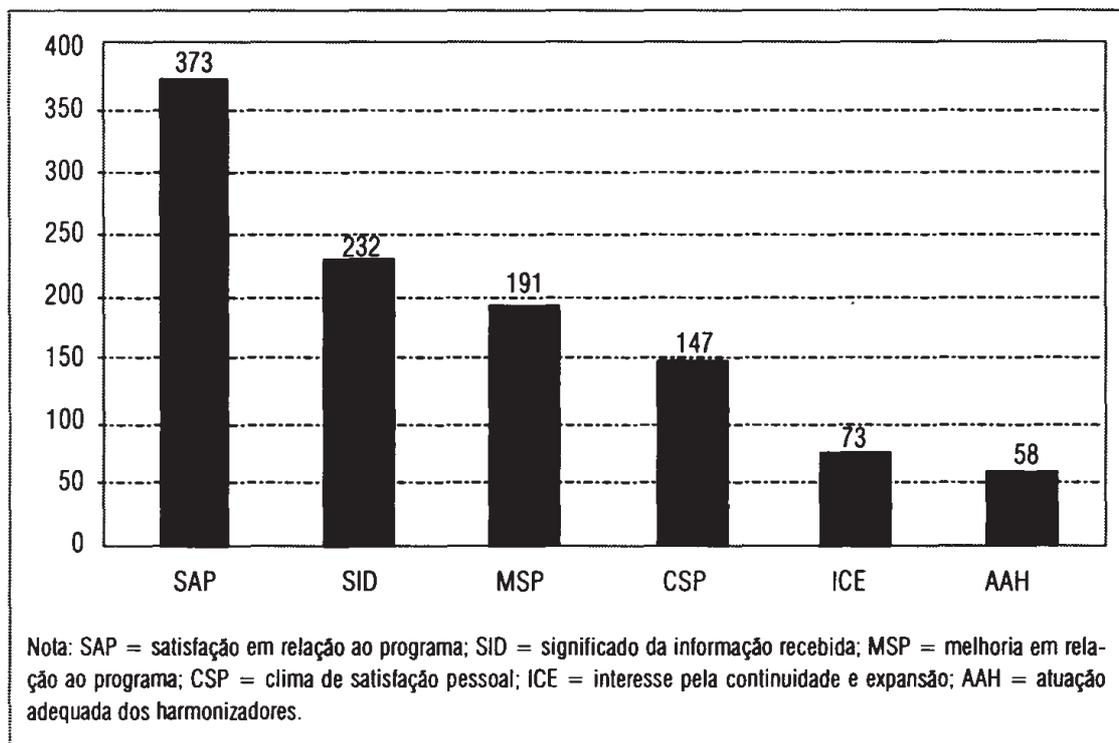
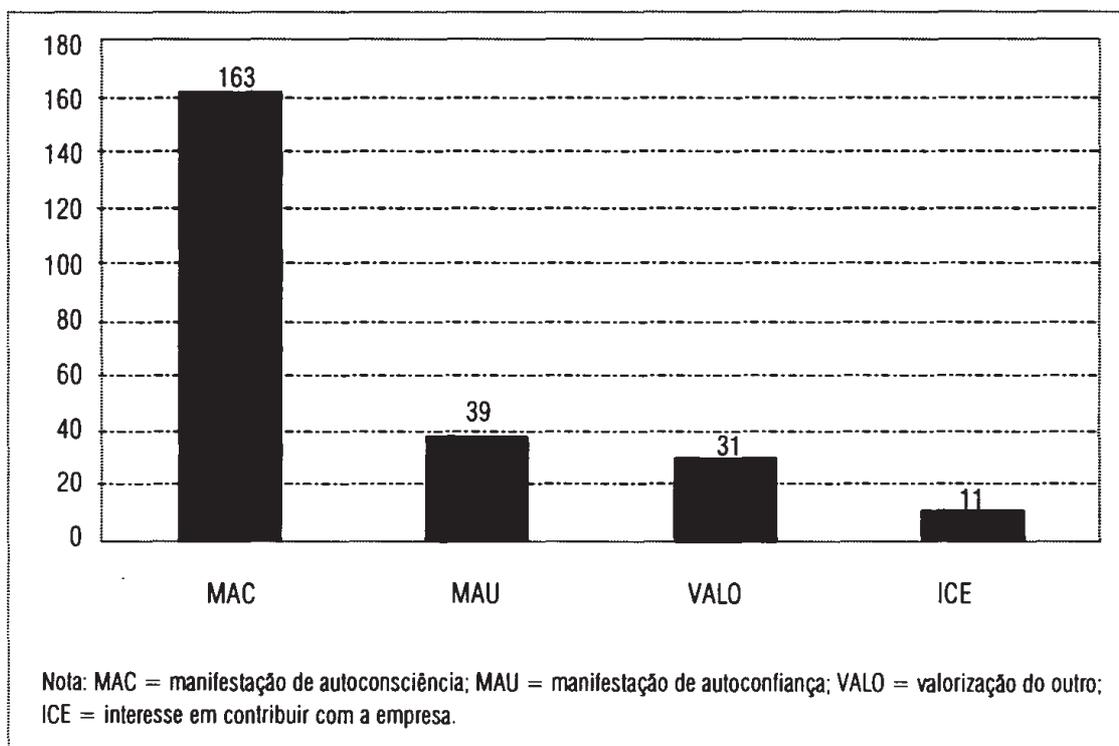


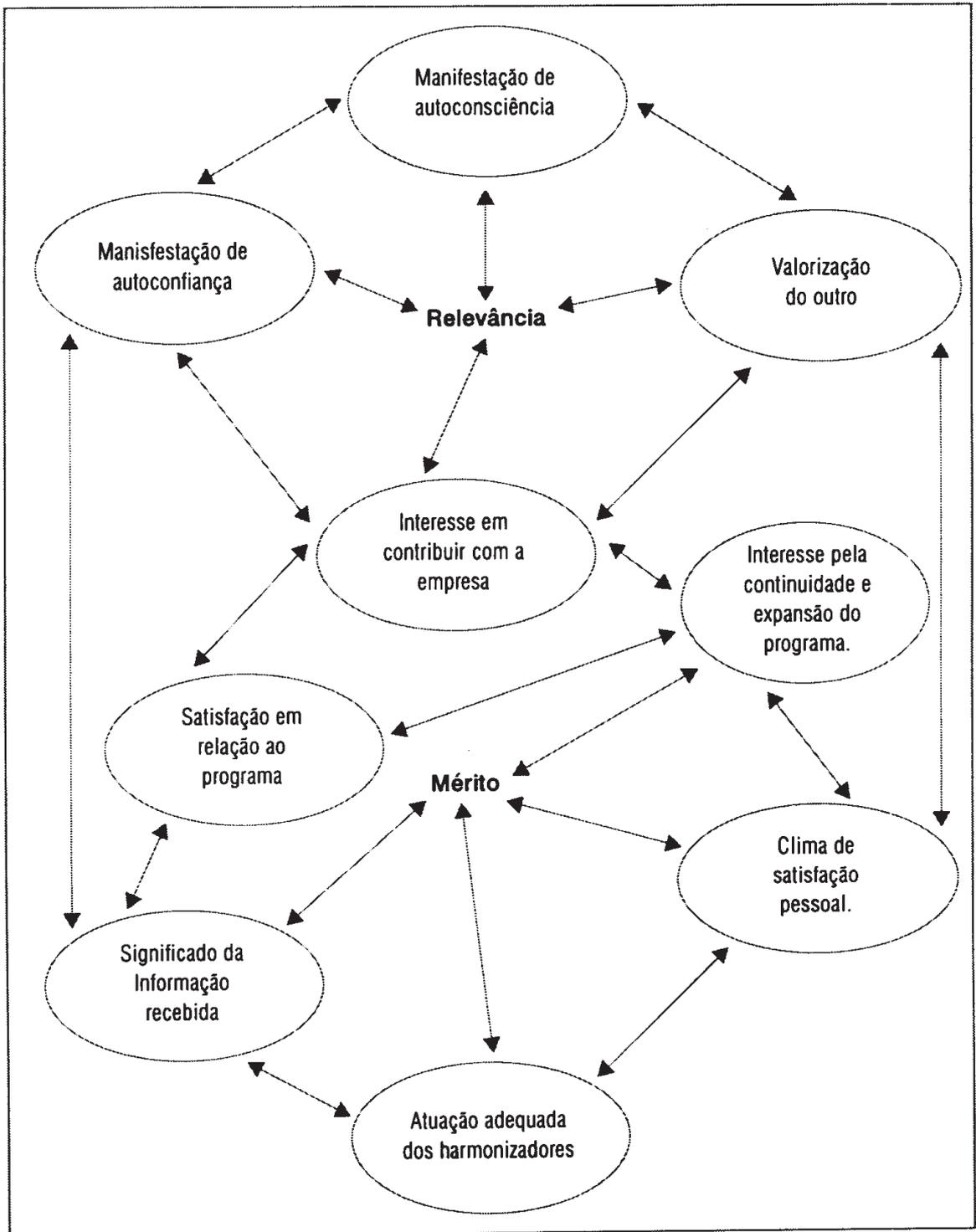
Gráfico 2

Representatividade de freqüência das pistas dos indicadores de relevância



Na interpretação dos resultados ficou evidente que o mérito e a relevância interagem. Na busca das pistas de mérito e relevância, notamos que elas surgiam simultaneamente em interação com o conteúdo dos depoimentos. As pistas foram, então, separadas para atender à metodologia. A figura tenta ilustrar essa interação, com as setas indicando as relações percebidas.

Interações entre mérito e relevância percebidas no campo



Ao final da análise, encontramos evidências de que o PHD foi reconhecido como válido pelos seus participantes e envolvidos com a experiência, já que foram registradas 373 pistas referentes ao indicador *satisfação em relação ao programa*, o que significa 53,82% em relação às fontes de informação (pistas) que evidenciavam a presença do mérito (693). Nos 17 depoimentos correspondentes a 60,7% dos responsáveis pela área de T&D e nos dois depoimentos de responsáveis pela área de bem-estar do banco X, encontramos referências positivas ao programa após sua implantação.

O indicador *significado da informação recebida*, que representa o entendimento dos participantes em relação às psicotecnologias, apresentou um percentual de 33,5% em relação às 693 evidências de mérito (banco de pistas), nos 194 participantes, sinalizando satisfatória aceitação das técnicas utilizadas, considerando-se as naturais resistências com a primeira experiência nessas psicotecnologias e o pouco profissionalismo da coordenação e dos harmonizadores.

Os indicadores de mérito, bem como os de relevância, deixaram evidências de que o programa foi conduzido com efetividade, ao apresentar resultados positivos para os participantes. O indicador *satisfação em relação ao programa* apresentou um percentual de 53,8% em relação ao total de 693 evidências de mérito. Não foram encontrados depoimentos desfavoráveis à pertinência do uso de psicotecnologias como conteúdo do programa.

Os participantes declararam ter vivenciado um clima de satisfação pessoal durante o programa. O indicador específico apresentou percentual de 21,2% em relação ao total de evidências de mérito (693), estimulando sua utilização no controle do estresse oriundo das pressões do trabalho e da vida cotidiana.

Os participantes demonstraram, ainda, interesse pela continuidade e expansão do programa. O indicador *interesse pela continuidade e expansão do programa* foi de 10,5% do total das 693 evidências de mérito, ou seja, 73 pistas levantadas em 194 entrevistados. Nesse aspecto, encontramos sinais marcantes nas respostas à pergunta “o que faltou”, na intensidade da pista “faltou tempo” e das pistas referentes ao interesse dos participantes em contribuir para a qualidade do PHD, ao sugerirem melhorias.

O programa também provocou impacto e/ou mudanças nos participantes no que se refere ao autoconhecimento. O indicador *manifestação de autoconsciência* alcançou 69,4% do total das 235 evidências de relevância. A intensidade das pistas “provocou reflexão”, “fez perceber” e “ajudou a descobrir” mostrou sinais de autoconhecimento, porque os participantes informaram que começaram a perceber melhor sua interioridade e que se sentiam melhor quanto ao que são e ao que estavam fazendo de suas vidas. Os segmentos do PHD provocaram momentos de reflexão, que despertaram sentimentos de autoconfiança, valorização do outro e algum interesse em contribuir com a empresa X. O indicador *manifestação de autoconfiança* obteve 16,6% do total de 235 evidências de

relevância. O indicador *valorização do outro* atingiu 13,2%, e *interesse em contribuir com a empresa*, 4,7% daquele total.

O estudo não permite conclusões sobre as diferentes intensidades dos indicadores, por falta de comparação. No entanto, uma interpretação possível é a existência de uma hierarquia de prioridades conferida pelos participantes em seus depoimentos. Nesse sentido, priorizaram as manifestações de autoconhecimento. Em segundo, registraram estar considerando a presença do outro e, em terceiro, o interesse em contribuir com a empresa X. Neste caso, talvez porque a instituição tenha sido considerada menos importante do que as pessoas, os colegas que a integram, denunciando o clima organizacional existente na ocasião.

Cabe lembrar também alguns resultados obtidos com uma avaliação feita por exigência do gerente de RH do banco X, por meio da aplicação de 91 questionários fechados em todos os participantes e suas chefias no ano de 1994:

- ▼ 91,25% dos chefes se comprometeram a indicar outros funcionários para participar do programa;
- ▼ 68,35 dos chefes afirmaram que o desempenho de seus funcionários melhorou e disseram por quê;
- ▼ 63% dos participantes responderam que passaram a interpretar diferentemente o *slogan* “Você é X e X é você” após o programa e justificaram-no;
- ▼ 79,12% dos participantes procuraram o programa por iniciativa própria;
- ▼ 19,79% participaram por iniciativa de suas chefias.

Apesar da impossibilidade de comparação, as diferentes intensidades dos indicadores de mérito e de relevância possibilitaram um exercício de reflexão sobre o que consideramos pontos nevrálgicos do programa evidenciados durante o processo avaliativo.

- ▼ Um deles foi a pouca experiência e a ingenuidade da coordenação, ao esperar mais do que o estabelecido pelo objetivo do PHD (que era a melhoria da qualidade de vida dos funcionários), querendo que o programa, isoladamente, iniciasse um processo de mudança no banco X. Isso foi percebido na forma unilateral como foi conduzido o segmento “O encontro entre a voz da empresa e a voz do funcionário”. Ali se questionou apenas o comportamento dos funcionários em relação a X, sem discutir o comportamento de X em relação a seus funcionários. Houve uma falsa expectativa da coordenação de que o processo de mudança poderia ser sugerido ou mesmo iniciado de baixo para cima. Na avaliação do mérito e da relevância foram registrados depoimentos que demonstravam ressentimentos dos

participantes em relação à ênfase dada a esse segmento. Nele atribuía-se somente aos funcionários a responsabilidade pela situação vigente em X. Paradoxalmente, nas fitas de vídeo, havia imagens simbólicas, construídas pelos participantes a pedido da harmonizadora do segmento, carregadas de afeto, após os participantes terem discutido as mazelas do banco X. Com imagens corporais que formavam corações ou elos de uma corrente, por exemplo, os participantes simbolizaram sua disponibilidade para realizar o encontro entre a voz da empresa e a voz do funcionário. O confronto das posições em relação ao banco apontou também para a necessidade de dar ao programa, no futuro, ênfase crítica à política de recursos humanos.

- ▼ Outro ponto crítico posteriormente observado foi a inadequação do programa ao contexto do banco X. O referencial teórico sobre mudança (da dissertação de mestrado), quando confrontado com os traços culturais daquela organização, deixou claro a pouca importância dada à aprendizagem naquele banco, particularmente por formas de aprendizagem que contemplam a dimensão afetiva do participante. Em nenhuma hipótese o banco se aproximaria do que se está chamando de organização de aprendizagem. Se, de um lado, a experiência do PHD registra uma direção transformadora em seus participantes, de outro, ela provavelmente teria maior intensidade, no número de depoimentos sobre a relevância, se houvesse possibilidade de retroação, ou seja, ação corretiva no sistema, por parte dos responsáveis pelo banco. Na experiência, a integração não existiu, pois, como informado, foi uma iniciativa dos funcionários, sem o crivo oficial da alta gestão e sua inserção em um projeto de mudança organizacional. A alta gestão do banco limitou-se a observar “de longe” o transcorrer da experiência. As resistências por parte de gestores e pessoal de recursos humanos foram registradas e analisadas no estudo de caso (Gonçalves, 1998), quando se evidenciaram as relações da experiência com a estrutura de poder de X.
- ▼ Um terceiro ponto nevrálgico nessa experiência de desenvolvimento de pessoal foi o fato de que, apesar do árduo trabalho ao longo de três anos para manter a qualidade formal do programa, fazendo-o coexistir com a estrutura organizacional e de poder de X, não se conseguiu o desenvolvimento de sua qualidade política, conforme almejado pela coordenação. Referimo-nos à busca de soluções para os problemas que emergiram durante o PHD. O programa evidenciou uma deterioração na relação indivíduo-organização. Essa “disfunção” do programa pode ter influenciado a intensidade do indicador de relevância relativo ao interesse em contribuir com a empresa, comparativamente aos demais indicadores.
- ▼ É provável que o vínculo afetivo, estabelecido ao longo do tempo entre participantes e entre estes e a coordenação, tenha dificultado a integração com os outros responsáveis por T&D.

- ▼ A desarticulação entre os objetivos do PHD e os da empresa X foi consequência das diferentes políticas da empresa e do programa. Enquanto a empresa esteve sempre preocupada com a quantidade de pessoas treinadas para exercer a tarefa bancária, a política implícita no PHD era a de melhoria da qualidade de vida dessas pessoas. Isso pode explicar a desarticulação de mentalidades, bem como as resistências iniciais ao programa. Houve também uma desarticulação nas comunicações, com a falta de contato sistemático dos responsáveis pelo programa com a comunidade de X. As intenções nucleares do PHD não foram eficazmente explicadas.
- ▼ O clima organizacional do banco X nos anos da experiência, quando sofria intervenção de um banco privado, preparatória à sua privatização, provavelmente influenciou os depoimentos dos participantes e a intensidade das pistas levantadas, sobretudo em indicadores de relevância, como o *interesse em contribuir com a empresa*, e de mérito, como o *interesse pela continuidade e expansão do programa*.

A consciência dos erros cometidos e dos resultados obtidos, no entanto, não levou a coordenação do programa a assumir uma postura pessimista em relação à experiência realizada, pois isto determinaria sua incapacidade para olhar o futuro, numa perspectiva criadora e de superação, rumo à transformação de seu objeto de estudo. A análise quantitativa e qualitativa dos depoimentos coletados, as condições adversas em que o programa se realizou e a influência do estudo teórico de Villardi (1997) a levaram a assumir a proposição de que esse tipo de programa tem potencial para integrar projetos de mudança organizacional com melhor qualidade do que os tradicionais treinamentos tecnicistas, apoiados exclusivamente numa razão instrumental desintegrada da dimensão afetiva.

5. Inconclusões

Este estudo de caso foi, para a coordenadora/pesquisadora, a oportunidade de reviver, através de depoimentos orais e documentais, a experiência com um programa incomum e refletir sobre suas possibilidades. Outras abordagens poderiam ter sido eleitas para o estudo de caso, mas ela optou pela que lhe parecia a mais importante e que lhe permitia melhor compreender suas pressuposições. Ao repensar seu estudo, lembrou-se da assertiva de Einstein de que “a ligação entre conceito e conteúdo é feita por uma experiência sensível e isso só pode ser vivido”, sentindo-se incapaz de chegar a uma conclusão final sobre a pesquisa, pois tal palavra não possuía para ela um conceito ligado ao conteúdo da experiência vivida. Se a realidade está sempre

em andamento, não lhe parece oportuno falar de conclusões, que dão a parecer algo definitivo, mas aceitar algumas inconclusões.

Ao explorar o passado, a pesquisadora o relatou através de seus olhos e os daqueles envolvidos com a experiência. E como a memória é seletiva, pensa agora que, se as lembranças dizem respeito ao passado, elas se atualizam a partir do presente e não são absolutamente falsas nem verdadeiras, simplesmente reproduzem o PHD através dos olhos daqueles que o vivenciaram. Aceita, portanto, que tal experiência com o desenvolvimento de pessoas poderia ter sido vista de maneiras diferentes, nenhuma delas completamente certa ou errada, apenas alternativas possíveis e provavelmente complementares.

Pensa que esse tipo de experiência precisa ser encorajado. É, na realidade, um profundo desejo de que a proposição anterior seja por outros testada, inclusive em empresas de cultura diferente. Este desejo é fundado tanto na paixão quanto na lógica dos dados analisados, paixão contra a qual lutou durante todo o estudo, no esforço de alcançar a impossível distância que a tradição acadêmica espera do pesquisador. Por isso, hoje ela abertamente torce para que o Programa de Humanização e Desenvolvimento seja por outros continuado e mais uma vez avaliado. E isso envolve crenças e princípios religiosos e éticos que colocam o homem não mais como recurso ou meio, mas como o fim de toda e qualquer forma de organização humana.

A forma de pensar e o desejo da coordenadora/pesquisadora encontram estímulo em algumas recentes experiências no meio empresarial. A cúpula das organizações, bem como os teóricos funcionalistas da administração tratam as pessoas como "recursos", um ser-objeto do processo produtivo. É um posicionamento filosófico de quem detém poder e capacidade manipulativa. A adoção de um sentido mais profundo de educação para o trabalho, associando ao treinamento tecnicista a busca de autoconhecimento, a discussão de valores, crenças e atitudes, visualizando o indivíduo como ser-sujeito no trabalho, requer mudança de mentalidade e o abandono da velha concepção de controle, deslocando-o das pessoas para o produto. Psicotecnologias como as aqui citadas e outras têm potencial para promover uma convivência com mais respeito entre as pessoas, conferir significado ao trabalho e reduzir a alienação imposta pela visão tecnicista. É também provável que tentem utilizá-las com intenções manipulativas no histórico embate entre capital e trabalho.

Com ou sem manipulação, todavia, algumas experiências, conduzidas por consultores, vêm ocorrendo em grandes empresas como a Boeing, a Microsoft, a 3M e outras, que tratam da espiritualidade no trabalho, da vida interior nas empresas, buscando um enfoque educacional com maior integração do ser humano e mais bem-estar físico e mental. Elas vêm sendo noticiadas na mídia especializada (*Exame*, 1998). Aumenta a crença de que a educação pessoal, conjugada à organizacional, dá maior significado ao trabalho, mais autonomia e visão crítica ao funcionário e maior capacidade de decisão e ação, pelo maior conhecimento das capacidades do funcionário conjugadas aos pro-

cessos organizacionais. A visão tecnicista de T&D desumanizou o trabalho e omitiu princípios morais que valorizam o ser humano. É provável que a introdução de temas espirituais no trabalho resgate uma quase esquecida razão substantiva e que se reconheça a veracidade do argumento contido na carta apostólica *Fides et ratio*, de que “razão e fé não podem ser separadas sem fazer com que o homem perca a possibilidade de conhecer de modo adequado a si mesmo, o mundo e Deus”.

Certamente foi o distanciamento dos princípios básicos das grandes tradições religiosas que propiciou os problemas éticos comuns ao mundo dos negócios e o clima esquizofrênico de nossas grandes corporações. Somente a retomada desses princípios, rompendo as barreiras entre administração e religião, tendência já noticiada pelo *The New York Times* no ano passado, impedirá que o uso dessas psicotecnologias se preste às tradicionais manipulações pelo poder corporativo. É também nossa crença que a retomada daqueles princípios trará maior humanização do trabalho e da vida. É preciso assumir o conhecimento bíblico, retomado pela recente carta apostólica, de que somos um “ser em relação”, relação consigo mesmo, com os outros e com Deus. Afinal, não é preciso abandonar a palavra divina, explícita nesses grandes princípios, para administrar com sucesso nossos negócios.

Referências bibliográficas

Demo, Pedro. *Avaliação qualitativa*. Campinas, Autores Associados, 1996.

Exame. set. 1998.

Gonçalves, Heloisa H. A. Borges. *Avaliação do mérito e da relevância do Programa de Humanização & Desenvolvimento implantado numa empresa estatal bancária*. Niterói, UFF, 1998. (Dissertação de Mestrado.)

Guba, G. E. & Lincoln, S. Y. *Effective evaluation*. San Francisco, Jossey Bass, 1985.

Leitão, S. Proença. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 27(4), out./dez. 1993.

Firme, Thereza Penna. *Avaliação: tendências e tendenciosidades*. *Revista Ensaio*. Rio de Janeiro, Fundação Cesgranrio, 2(1), 1994.

———; Tijiboy, J. A. & Stone, V. I. *A avaliação do impacto de programas alternativos de atendimento nos meninos de rua*. Unicef, Brasília, 1987. mimeog.

Stake, R. E. *Evaluating the arts in education. A responsive approach*. Columbus, Merrill, 1975.

Villardi, Beatriz. *Os responsáveis por desenvolvimento humano nas organizações e as técnicas não tradicionais: abordagem holística não se faz pela metade*. Rio de Janeiro, IAG/PUC-Rio, 1997. (Dissertação de Mestrado.)