

## CAPITULO XII

### FORMAÇÃO PROFISSIONAL

199103 220

T/EBAP D192r



1000056289

## 1. CONCEITO

Muito se tem falado e escrito sobre o conceito de formação profissional. Aqui aparecem as mais diversas opiniões, esgrimam-se argumentos, buscam-se razões de índole histórica e etimológica para provar ou comprovar que este ou aquele conceito é que está certo ou errado.

A discussão vai mais longe e não se fica pelos conceitos. As palavras assumem, também, uma importância vital: elas transportam no seu bojo toda uma pluralidade conotativa que enriquece, e às vezes até confunde, a discussão. A tudo isto, é claro, não é estranho o momento histórico em que os diversos conceitos aparecem, da cultura e ideologia do seu autor e da visão mais ou menos abrangente com que é vista a formação profissional.

"A análise das dificuldades básicas da formação profissional parece levar à conclusão de que é imperioso dar à mesma uma conceituação mais ampla que a prevalecente. Desse modo, a formação profissional deixaria de significar unicamente a simples realização de cursos para abranger uma gama de actividades directa ou indirectamente voltadas para o desenvolvimento dos recursos humanos na organização."<sup>1</sup>

Será vantajoso, parece-nos, apresentar algumas definições de formação profissional para averiguarmos dos diferentes pontos de vista e servir de ponto de partida para uma análise da evolução histórica da própria formação profissional.

Para Régnier a formação profissional é um "conjunto de processos pelos quais conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes são criadas e desenvolvidas no empregado, com a

---

<sup>1</sup> MEIRELLES, José Carlos Dantas e outros. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO, Salvador, Convénio Sudene - USAID-UFBA/Escola de Administração/Centro de Administração Pública, 1972, p. 43.

Sempre que nas obras brasileiras nos aparece a palavra TREINAMENTO, a mesma será reconvertida em "formação profissional" ou "formação".

finalidade de atender a uma boa produção em sua função e na sua carreira, bem como ao seu perfeito ajustamento funcional. Portanto, a formação profissional tem como objectivo: eficiência no trabalho actual, qualificação para trabalhos mais complexos e integração do indivíduo ao meio. Considerámo-la, portanto, como de interesse empresarial e de interesse social."<sup>1</sup>

Para este autor, como para uns tantos mais, a formação na sua globalidade pode e deve ser encarada sob duas perspectivas fundamentais:

- . a formação técnica

- . visa a preparação para a execução de uma determinada tarefa;
- . relaciona-se com objectivos imediatos;
- . produz resultados práticos e visíveis a curto prazo, quando eficaz;
- . favorece os lucros rápidos;
- . tem limitações: não é aplicável a situações que exigem especificamente os contactos humanos.

- . a formação humanizada

- . mais complexa e abrangente que a anterior;
- . extraordinariamente envolvente no que concerne ao seu campo de acção;
- . abrange matérias desde as relações humanas à comunicação na empresa, passando pela orientação psicológica do empregado até às condições ambientais e psicológicas do mundo real do trabalho;
- . visa para além de uma maior e melhor produtividade, o bem-estar social e o desenvolvimento do homem como ser individual embrenhado numa organização;

---

<sup>1</sup> RÉGNIER, Roberto C. FORMAÇÃO DE PESSOAL - COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO NA EMPRESA. Brasília, Ed. Brasília, 1971, p. 10.

- . procura ver o homem como uma totalidade e não como simples apêndice de uma máquina;
- . tenta conciliar os interesses empresariais e individuais.

Para Newton Ramalho a "Formação profissional visa actuar sobre o binómio "homem-trabalho". Estimula o indivíduo e actua sobre ele a fim de aprimorá-lo, tendo em vista as consequências desse aprimoramento na execução do trabalho que lhe competir. A formação profissional não está circunscrita ao trabalho a ser executado, incidindo também sobre:

- . o problema da moral, da ética, da manutenção de um sadio *esprit-de-corps* e do desenvolvimento das aptidões naturais do indivíduo;
- . a compreensão, pelo indivíduo, dos objectivos finais da empresa em que trabalha, da Administração como um todo, do serviço que presta à comunidade e da importância da sua parte nesse conjunto;
- . o problema da promoção, no sentido de tornar efectiva a real existência de uma carreira, e especialmente quanto ao acesso a cargos do mais alto nível;
- . o estágio probatório, a fim de torná-lo concreto instrumento de aferição; as transferências, readaptações, remoções e colocações, de maneira a tornar o indivíduo mais útil e mais eficiente na função ou sector que melhor corresponder ao seu pendor vocacional ou às suas condições peculiares."<sup>1</sup>

Partindo deste conceito global afirma o autor que não existe um tipo único e modelar de formação profissional. Pelo contrário. É preciso termos em mente o binómio *homem-trabalho*: os métodos a

---

<sup>1</sup> RAMALHO, Newton C. O FACTOR HUMANO NA EMPRESA - ASPECTOS TECNICOS, PSICOSSOCIAIS E GERENCIAIS. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977, p. 40.



escolher dependem dele e variam de caso para caso. A partir daí, também, se optará por um dos dois pilares básicos da formação profissional - individual ou em grupo - e poderá ser levada a cabo:

- . no próprio local de trabalho ou em cursos;
- . em institutos ou outros estabelecimentos de ensino especializados.

Embora para si os termos formação profissional e aperfeiçoamento possam ser considerados sinónimos já a "educação é um processo permanente, visando ao aperfeiçoamento da personalidade total do indivíduo."<sup>1</sup> Assim, e em contraposição, a formação profissional aparece-nos como algo mais limitado e com o objectivo definido de capacitar um trabalhador em uma determinada técnica ou num sector restrito do conhecimento.

Wowells, por sua vez, afirma que é necessário "lembrar uma verdade básica, que não pode ser repetida muitas vezes: dizer não é formar."<sup>2</sup> E, depois, aponta três princípios relacionados com a formação profissional:

- . a aprendizagem é baseada em desenvolvimento;
- . a aprendizagem deve ser motivada;
- . "a aprendizagem é mais eficaz quando se trata de realizar algo do que quando se trata de evitar algo."<sup>3</sup>

Para si existem dois tipos fundamentais de formação profissional:

- . formação profissional instrutiva: relaciona-se com a aquisição de determinada técnica tendo em vista a execução de determinada tarefa e situa-se na esfera do binómio habilidade-conhecimento;
- . formação profissional de desenvolvimento:

---

<sup>1</sup> RAMALHO, Newton C. In op. cit., p.49.

<sup>2</sup> WOWELLS, G. W. ASPECTOS HUMANOS DA GERENCIA. Petrópolis, Vozes, 1972, p. 105.

<sup>3</sup> Idem, p. 106.

relaciona-se com as atitudes pessoais do indivíduo.

Duque e Galvão afirmam que quanto aos fins, a "formação profissional é o conjunto de funções pelo qual a organização situa seus elementos integrantes em relação a seus objectivos e às metas que da maneira mais rentável possível se propõe atingir, com essa finalidade buscando partir das aptidões dos formandos para neles desenvolver conhecimentos e habilidades que lhes sirvam como instrumento adequado ao melhor desempenho possível em suas tarefas específicas.

Quanto aos meios, a formação profissional é um macro-sistema educativo de características definidamente intensivas e concentradas, em que a segmentação de informação e actividades se alia ao estabelecimento de estritas relações de causa-efeito e, muitas vezes, acerto-erro, para qualificar os formandos para o eficiente desempenho de um determinado trabalho como um todo ou de uma de suas partes ou fases em especial."<sup>1</sup>

Mas vão mais além os autores e não pretendem reduzir a formação profissional a um mero adestramento. A tal acontecer seria continuarmos a reduzir o homem a uma das suas partes (e eventualmente não a mais importante). A formação profissional deve visar contribuir de forma específica para que o indivíduo se apetreche de novas condições psicológicas e mentais, para que, gradativa mas seguramente, prossiga numa caminhada de auto-consciencialização e de realização pessoal.

Leon, sucintamente, define assim a função de formação profissional: "ensinar a indivíduos ou grupos como cumprir seus deveres e responsabilidades."<sup>2</sup>

Veja-se que este conceito, embora possa pecar por assaz polivalente, tem a vantagem de nos mostrar que a formação

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. TREINAMENTO-HOMEM FABRICA OU HOMO FABER. Rio de Janeiro, Ed. dos autores, 1982, p. 41.

<sup>2</sup> LEON, Raymond O. ADMINISTRAÇÃO EFICAZ. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973, p. 176.

profissional como que é a alma e o sangue de todas as actividades de uma empresa; ela infiltra-se na totalidade organizacional e como que lubrifica processos, estruturas, pessoas e métodos.

Fundamentalmente, repare-se, "a formação profissional é um dos mais poderosos instrumentos de acção directa de racionalização, senão o melhor, por serem os seus resultados mais efectivamente sensíveis na elevação da eficiência, ao ensinar continuamente ao trabalhador como, aplicando esforço cada vez menor, obter de si, do seu trabalho e do conjunto dos trabalhos, produção cada vez maior."<sup>1</sup> Mas José Serson também não reduz a formação do homem no trabalho ao adestramento (este visto só como um instrumento para a melhoria dos padrões de trabalho): existe, por parte da empresa, a obrigação de levar a cabo uma **assistência educacional**, que teria como características fundamentais:

- . elevar o nível de vida do trabalhador;
- . incutir novos conhecimentos, mesmo que não directamente ligados à tarefa, e dos quais o trabalhador se irá servir para melhorar a sua existência;
- . não proporcionar uma compensação material directa para a empresa;
- . ao contrário do adestramento assumir mais a forma de doação do que investimento.

McFarland, com a clarividência que lhe é peculiar, afirma que os "termos **formação profissional e educação** relacionam-se estritamente mas seus significados têm distinções importantes. A **formação profissional** ocupa-se de distribuir (fornecer) técnicas específicas para propósitos particulares. **Educação** é um termo mais amplo que inclui o desenvolvimento da pessoa total, social, intelectual e fisicamente considerada. Assim, a **formação profissional** é só uma parte do processo total de educação. A

---

<sup>1</sup> SERSON, José. CURSO BASICO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, LTR Editora/MEC, 1975, p. 297-8.

educação está relacionada mais especificamente com os conceitos de crescimento e desenvolvimento que a formação profissional."<sup>1</sup>

Sucintamente, e um pouco à guisa de conclusão, poderíamos afirmar que teremos que diferenciar: formação profissional, educação, aperfeiçoamento, desenvolvimento individual, etc.

Eventualmente até os poderemos usar mais ou menos como sinónimos. No entanto, e como veremos mais adiante, deveremos destriçar claramente dois dos conceitos mais usados: formação profissional e desenvolvimento individual. Enquanto o primeiro se refere especificamente à preparação do trabalhador para determinada tarefa, o segundo preocupa-se com o indivíduo na sua totalidade, tentando fazê-lo aperceber-se na sua complexidade e proporcionar-lhe um crescimento adequado ao ambiente que o cerca.

---

<sup>1</sup> McFARLAND, Dalton E. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1972, p. 358.

## 2. O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Depois da II Guerra Mundial - mais especificamente a partir dos anos sessenta - as diversas empresas e organizações viram-se confrontadas com um ambiente cada vez mais turbulento e em que a concorrência assumia (e assume) foros de gigantismo. Todos os argumentos são usados. Todas as armas são desembainhadas e, claro está, a aposta no homem-trabalhador começou a ser cada vez maior. Até empiricamente começou-se a verificar que as empresas melhor sucedidas eram aquelas que tinham uma política de RH bem desenhada, atenta às solicitações circundantes e que proporcionavam aos seus elementos um crescimento harmónico.

Uma atrás das outras foram as empresas concluindo que tinham uma necessidade imperiosa de desenvolver os seus recursos humanos para que, pela via da produção e da produtividade, se tornassem efectivamente competitivas. Para isso era essencial uma política de RH que "enseje aos formandos - levadas em conta as características individuais e grupais - desenvolver um conjunto de conhecimentos, hábitos e habilidades específicas apreendidas em situações-tipo e passíveis de utilização, não repetitivas, em situações concretas de trabalho."<sup>1</sup>

Assim, a formação profissional aparece já não como um simples adestramento, não como uma mera automação, não como um interesse unilateral imposto verticalmente, não como a preparação do homem para servir de complemento e se ajustar perfeitamente à máquina que ditava suas leis. Pelo contrário: a formação profissional começa a ter uma abrangência bem mais ampla, enriquece-se horizontal e verticalmente, ajusta-se à ideia do homem-total e assume-se como uma parte integrante do processo geral e global da educação.

Abandona-se aquele pressuposto teórico, anquilosante e mesquinho, de que o homem deixa os seus problemas à entrada da

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário, In op. cit., p. 36.

porta da fábrica, derrubam-se muros e barreiras, vivencia-se o homem na sua plenitude e acredita-se firmemente no homem-total. E esse homem-total pensa e sente, chora e ri, tem fome e apetência de status, é repleto de angústias e contradições, é egoísta e altruísta em extremo, é individual e colectivo, é corpo e alma, é tudo-e-nada simultaneamente.

Em suma: reconheceu-se que o "indivíduo é que se encontra no centro de todo o desenvolvimento ou processo de mudança."<sup>1</sup>

Poderemos melhor perceber a necessidade de desenvolver essa totalidade que é o ser humano aproveitando-nos do gráfico de Lippit existente na obra citada, em que:

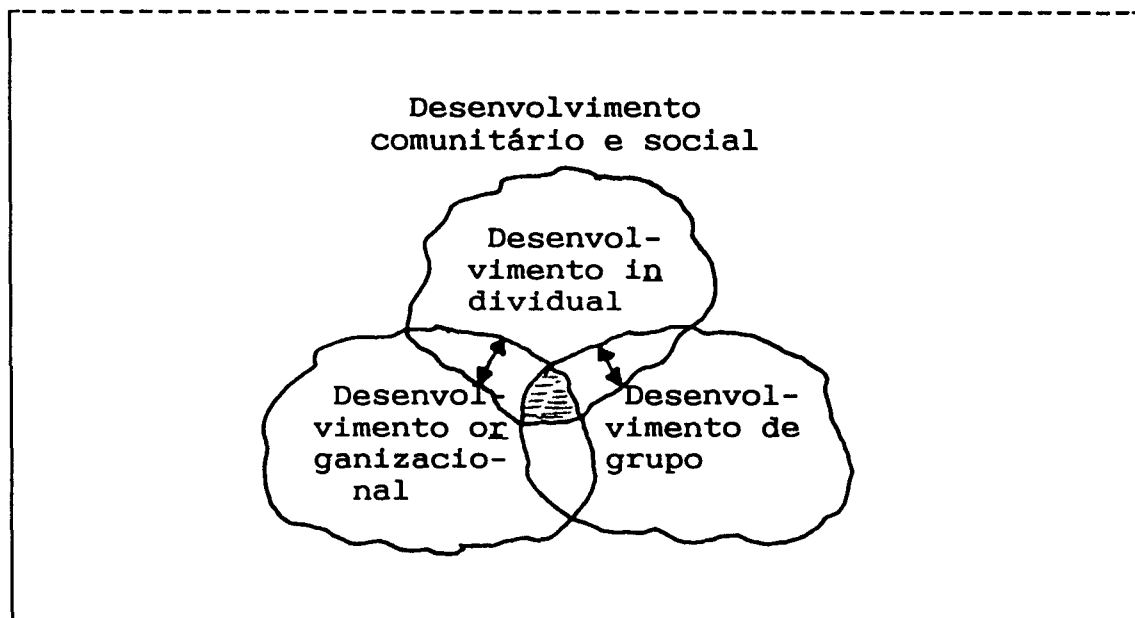


Fig.: áreas do desenvolvimento de Recursos Humanos

. desenvolvimento individual: "é o modo pelo qual uma pessoa aprende, amadurece e se expande em consequência da experiência adquirida, na qual se incluem interacções com o ambiente, interna e externa, e participação, formal ou informal, em actividades de

<sup>1</sup> LIPPIT, Gordon A. "Critérios para a avaliação do desenvolvimento de RH", in TREINAMENTO PARA EXECUTIVOS, Rio de Janeiro, nº 39, Março, 1977, p. 29-33.

planeamento educacional, de formação profissional e desenvolvimento."<sup>1</sup>

. desenvolvimento de grupo: é um processo que envolve o estudo e análise de funcionamento e comportamento dos grupos, que proporciona o amadurecimento dos mesmos através da auto-análise e procedimentos objectivos de educação e formação profissional visando o seu funcionamento harmónico e eficaz.

. desenvolvimento organizacional:<sup>2</sup> é um esforço concertado, global, abrangente e planeado visando o aumento da efectividade numa organização; tal será conseguido engajando todos os elementos da organização e valendo-se de conhecimentos e técnicas oriundos dos estudos comportamentais e de gestão.

. desenvolvimento comunitário e social: "é o processo pelo qual os seres humanos adquirem capacidade para, sob os muitos sub-sistemas que constituem a sua comunidade, conseguirem controlar estes sub-sistemas e viver em harmonia, e assim se manterem dentro de um mundo frustrante e evolutivo."<sup>3</sup>

Concebido deste modo o DRH aparece-nos, na sociedade de mudança em que vivemos, como um importantíssimo suporte para garantir a possibilidade de implantar o planeamento estratégico nas organizações visando a sua contínua readaptação às solicitações ambientais. E se concordarmos que sem um planeamento estratégico atempado e eficaz as organizações estão condenadas ao

---

<sup>1</sup> LIPPIT, Gordon A. In op. cit.

<sup>2</sup> Este tema encontra-se estudado mais detalhadamente em outra parte deste trabalho, em que se lhe dedica um capítulo específico.

<sup>3</sup> LIPPIT, Gordon A. In op. cit.

anquilosamento, insucesso ou desaparecimento, fácil se torna concluir da importância do processo de DRH para a vitalidade e eficácia organizacional. Talvez por isso mesmo - e porque os RH têm sido sempre relegados para um segundo plano - se possa entender em boa parte o não funcionamento da Administração Pública. Aí o planeamento e a condução da actividade de RH (quando existe) caracteriza-se por uma orientação burocrática e elitista, subtraindo de uma efectiva participação no processo os legítimos responsáveis pelos mesmos - os próprios recursos humanos.

É que "desenvolver pessoas significa não domesticar, amestrar ou treinar indivíduos para o melhor desempenho em seu posto de trabalho, mas possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho do seu papel profissional, social e pessoal."<sup>1</sup>

Nos tempos que correm as organizações não podem escolher entre fazer ou não fazer um esforço de investimento no sentido de desenvolver os seus recursos humanos. Diríamos, em tom de exagero propositado, que no tempo que medeia entre decidir e não decidir estas passarão a pertencer àquele lote de empresas que foram passando para os galpões da história e ficaram arquivadas numa catacumba qualquer dos dinossauros empresariais.

Se querem sobreviver e, mais do que isso, crescer, precisam - de uma maneira sistemática, adequada e intensiva - infiltrar e fazer acreditar em todos os níveis e áreas (e sublinhamos todos) de actuação onde haja um homem-no-trabalho, uma predisposição e atitude de aprendizagem e desenvolvimento contínuo. Alienarem-se dessa obrigação ( e que ao fim e ao cabo é um interesse) é proibirem-se de um crescimento enriquecedor. Com efeito, não mais é dos outros o papel de criar e manter condições propícias ao pleno desenvolvimento humano em seus diversos níveis e facetas (individual, inter-funcional, grupal, inter-grupal e

---

<sup>1</sup> MATOS, Rui de Alencar. "Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Jul.-Set., 1982.



organizacional) e em suas diversas dimensões (profissional, social, familiar e pessoal).

Vive-se, todos o sabemos, numa época marcada por descontinuidades quer no campo económico, político ou social. E essa realidade obriga necessariamente as organizações a um "jogo de cintura" caracterizado pela flexibilidade. Assim sendo, e para que o DRH não passe de um simples modismo tem que se situar para além do casual e accidental. "Se a organização não se transformar numa comunidade de aprendizagem, o seu desenvolvimento estará ameaçado. É necessário aprender continuamente, uma vez que as respostas dadas a problemas passados tornam-se inadequadas às novas situações emergentes. A desejada flexibilidade organizacional, que pressupõe um amplo reportório de perspectivas e decisões, somente poderá ser alcançada com um esforço contínuo e global de desenvolvimento de seus recursos humanos, gerenciais, técnicos e administrativos."<sup>1</sup>

A maneira de conclusão diríamos que DRH é:

- . o contrário de uma acção periódica visando o aprimoramento do trabalhador para o desempenho de determinada tarefa;
- . um processo individual, grupal e organizacional permanente e globalizador de auto-crítica, descoberta e actualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos e variáveis níveis de manifestação;
- . além da transmissão de conhecimentos, preocupa-se com a criação de atitudes e comportamentos orientados para a aprendizagem;
- . um processo de amadurecimento do indivíduo;
- . um processo pelo qual o indivíduo deixa de ver a aprendizagem como algo centrado em matérias ou disciplinas, para passar a equacionar essa realidade como alguma coisa ligada a eventuais problemas que

---

<sup>1</sup> LIPPIT, Gordon A. In op. cit.

terão de ser solucionados.

## 2.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO

Porque não pretendemos entrar em polémicas - que por vezes até podem ser enriquecedoras e fonte de novos dados e conceitos - desde já afirmamos que usaremos indistintamente os termos formação profissional, desenvolvimento, formação e outros similares. Não o fazemos por simples comodismo mas, fundamentalmente, porque nos parece que mais importantes que as palavras são os conceitos que às mesmas são atribuídas.

Não quer isto dizer, porém, que ignoramos a intencionalidade de certos autores ao usarem certas palavras ou expressões. O que não ignoramos, também, são as dificuldades que um simpático leitor pode encontrar ao verem-se misturados assuntos de administração e de linguística. Embora correndo o risco de que nos acusem de reducionismo achamos tal perigo preferível e causar nos outros uma confusão generalizada.

Assim e a nível de clarificação de ideias diríamos que a formação profissional (ou desenvolvimento, se quiserem) pode abranger quatro tipos de mudanças (a formação profissional não pode ser concebido a não ser como mudança...):<sup>1</sup>

- . transmissão de conhecimentos e informações;
- . desenvolvimento de habilidades;
- . desenvolvimento ou modificação de atitudes;
- . desenvolvimento de conceitos.

Deste modo, e consequentemente, a formação profissional tem 3 objectivos fundamentais:

- . preparar o indivíduo para o desempenho de uma determinada tarefa;

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. RECURSOS HUMANOS, Edição Compaxta, São Paulo, Atlas, 1983, p. 288.

- . proporcionar uma capacidade de desenvolvimento pessoal, tendo em vista não só as funções actuais mas também outras para as quais a pessoa possa ser eventualmente considerada;
- . mudar as atitudes e os comportamentos das pessoas.

### 3. PRESSUPOSTOS TRADICIONAIS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Todos nós nos lembramos da maneira como fomos educados e da forma como decorreu todo o processo de ensino nas nossas velhas e desconfortáveis escolas. E sem discutir aqui o assunto, facilmente poderemos recordar o velho e tradicional professor, de pompa vestido, centro do mundo, pleno de autoridade (e autoritarismo) que vociferava suas sentenças às vezes de maneira bem patética. Defensor acérrimo dos princípios subjacentes à teoria X, desprezava e apelidava de loucos aqueles que começavam a trilhar caminhos apontados pela teoria Y. E estes, muitas vezes, eram obrigados a autênticos golpes de cintura para não serem considerados marginais e, como tal, serem colocados fora do sistema.

Lembra-se o autor, por exemplo, de que no início da sua actividade profissional - em 1973 - como professor, foi encontrar uma escola onde havia umas escadas interiores para professores e outras para alunos. E aí daquele professor - mesmo que inadvertidamente - tivesse a ousadia de usar as escadas dos alunos; e se um aluno ousasse colocar o peso do seu corpo ignorante nas escadas destinadas aos oráculos da sabedoria era, no mínimo, severamente repreendido.

A verdade, porém, é que esse velho e tradicional professor, está morto. Ou melhor: devia estar morto. As vezes, aqui e acolá, ainda existem aprendizes de feiticeiros que pretendem ressuscitar, ou encarnar, pesadelos do passado. Quer queiramos quer não, o processo de aprendizagem já mais não é um simples exercício de memorização e aquisição de conhecimentos a-críticos; ele terá que ser necessariamente um facilitador de mudança e, como tal, levar o aprendiz a incorporar, consciente e criticamente, novos conhecimentos, atitudes e comportamentos.

Mas lembremos os pressupostos fundamentais tradicionalmente aceites:

- . a forma como eu aprendi também será útil para, agora, os outros aprenderem;

. "estratégias e metodologias de ensino-aprendizagem aplicados no sistema tradicional de educação, se tranferidos para situações de formação profissional em organizações, podem contribuir para o desenvolvimento e melhoria do desempenho dos indivíduos e das organizações."<sup>1</sup>

. a sala de aula é considerada o local óptimo de aprendizagem: é uma espécie de "útero materno."

. a aprendizagem consiste, essencialmente, na transmissão de conhecimentos teóricos, independentemente da realidade circunstancial em que serão aplicados: a teoria é como que uma espécie de "líquido amniótico" que garantirá a sobrevivência do aprendiz;

. os órgãos de RH dever-se-ão preocupar, tão somente, em promover cursos e mais cursos, quer sejam "descobertos" por sua livre e espontânea iniciativa ou por alguém que "acha" que determinado curso é necessário.

Mas pode perguntar-se: não será que as metodologias e formas tradicionais de ensino têm dado bons resultados?

Pensamos que não. De facto, parece-nos, não têm contribuído satisfatoriamente para o desenvolvimento profissional e funcional das nossas organizações. Quando muito têm contribuído para que mais lentamente entrem no processo de decadência.

Daí o entenderem-se as baixíssimas verbas (concretamente no sector público) reservadas para a formação profissional. E mesmo assim o desperdício é enorme. Aqui e acolá - mais por modismo que por convicção ou medida planeada - vemos "pacotes" intensivos de formação que se tornam, muitas vezes, inconsequentes por não terem

---

<sup>1</sup> BATISTA, Margarida Maria Costa e MEIRELLES, José Carlos Dantas. "Estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional". In RAP, Rio de Janeiro, vol. 18, abr.-jun., 1984.

sido precedidos de um estudo sério e aturado de todas as variáveis a serem consideradas.

As nossas organizações ainda não pensam e actuam, primordialmente, em termos de crescimento e desenvolvimento mas, isso sim, em termos de sobrevivência. Assim sendo, favorecem-se os sistemas de controle e autoridade. E é necessário que se assista, quanto antes, a uma ruptura dessa maneira de pensar e actuar. Então, começarão a ser valorizados sistemas que garantam a flexibilidade, a criatividade, o espírito de iniciativa, a independência construtiva, em suma, o crescimento.

Nas organizações públicas, por exemplo - e que anquilosadas que elas se encontram - há que sacudir a estrutura do passado e eliminar os valores de sobrevivência, valores esses que se manifestam e caracterizam sob várias formas:

- . formalismo;
- . rigidez de normas e preceitos;
- . sobrevalorização da autoridade;
- . quase negação da individualidade;
- . falta de incentivo e motivação para uma atitude de auto-formação;
- . política salarial anómola e desajustada da realidade;
- . centralização esquizofrénica das decisões;
- . ênfase na actividade rotineira;
- . desconfiança do cidadão.

Por força dos próprios condicionamentos a que estamos sujeitos, nos sistemas educacional, profissional e nas organizações do sector público de modo geral, tendemos a identificar estratégias e metodologias de desenvolvimento pessoal e profissional com o ensino em sala de aula, reduzindo, portanto, os meios e opções de desenvolvimento nos cursos de formação profissional. Tal orientação, além de visualizar o indivíduo como objecto de formação profissional, limita as suas opções de aprender e crescer em termos espaciais e situacionais. Nesse contexto é inevitável que os parâmetros de avaliação privilegiem a capacidade verbal, o potencial de assimilar e reproduzir

conceitos. Quando muito, estimula-se a prática de habilidades que pouco ou nada têm a ver com as situações reais de trabalho."<sup>1</sup>

Aliás, o ponto actual dos sistemas educacionais e de formação profissional, é algo que nos provoca imensas interrogações e dúvidas. É interessante notar que a revolução tecnológica tem acontecido sem que afecte, na essência, esses sistemas. Têm trazido, não o duvidamos, algumas alterações a nível das técnicas: mas a nível dos valores quase nada se tem feito notar. A resistência à mudança tem sido, e continua a ser, enorme. Até quando? Não o sabemos exactamente. Mas aceitando-se que "saber é poder" é bem possível que seja necessário assistir-se a um acontecimento exógeno ao próprio sistema educativo, que tenha a capacidade de provocar fissuras e traumatismos, que obrigue a uma profunda reflexão do "status quo" vigente.

---

<sup>1</sup> Idem.

#### 4. PRESSUPOSTOS FUTUROS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Como dissemos anteriormente, torna-se necessário e imprescindível provocar uma ruptura nos sistemas ainda eivados dos pressupostos tradicionalmente aceites e, de uma vez por todas, mergulhar profundamente na vivência daqueles que devem ser os princípios da formação profissional visando o crescimento e o desenvolvimento, visando o futuro.

Entre esses pressupostos teóricos poderemos apontar:

- . as situações de trabalho, se devidamente aproveitadas e exploradas, podem e devem constituir um ambiente óptimo e adequado para os processos de aprendizagem.
- . "o desenvolvimento individual é função do potencial de aprendizagem de cada pessoa e das oportunidades de crescimento - pessoal e funcional - que eles possam encontrar em organizações e outros ambientes de trabalho."<sup>1</sup>
- . para que a formação profissional possa vir a ser eficaz e para que dêem condições de ambiência de aprendizagem, é necessário que as organizações se caracterizem por:<sup>2</sup>
  - . condições mínimas de racionalidade administrativa;
  - . condições bastantes de incentivo e motivação no trabalho;
  - . favorecimento de um ambiente de flexibilidade, abertura a sugestões individuais e respeito pela "diferença";
  - . predisposição para a mudança;

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Idem.



. crença no desenvolvimento pessoal e profissional.

Não se pense, porém, que se rejeita pura e simplesmente, a formação profissional em sala de aula. Seria erróneo afirmar tal. Julgamos, pelo contrário, que ele é necessário. Porém, não pode mais ser visto como uma forma exclusiva ou predominante. E esse ensino deve ser orientado primordialmente tendo em vista a necessidade de tornar mais eficaz o processo de aprendizagem no próprio local de trabalho. Defendemos, ao fim e ao cabo, que não se criem situações artificiais de aprendizagem, por princípio, embora essas mesmas possam ter a sua utilidade desde que usadas com parcimónia e em tempo oportuno. Assim, também poderia ter a sua utilidade, e que não se contesta, na aprendizagem de capacidades técnicas ou na capacitação do indivíduo visando, por exemplo, o diagnóstico ou o planeamento. Aqui, no entanto, é forçoso que a selecção desses indivíduos tenha obedecido a critérios de eficácia e tenham uma capacidade indiscutível de absorção e assimilação dos dados aí transmitidos.

Defende-se, ao fim e ao cabo, que a formação profissional não se baseie num empirismo serôdio transmitido de geração para geração, numa imitação a-crítica e inconsequente, num processo repetitivo, mecânico e estupidificante de mero adestramento para o "saber fazer" a que se resumia a visão taylorista e que já devia estar sepultado nas catacumbas da história. Assim não sendo estamos a castrar o homem-total.

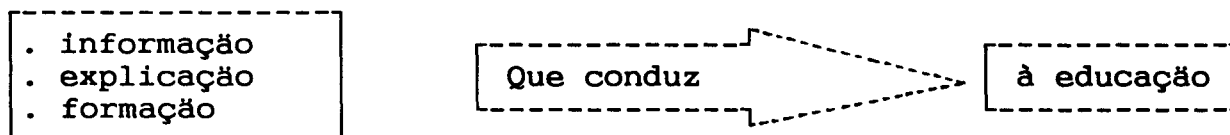
"Enquadrada num contexto criticamente educacional, porém, como pretendem as mais modernas correntes da administração de recursos humanos, a formação profissional adquire as dimensões de algo vivo e dinâmico, que prepara para a vida por preparar adequadamente para um elemento tão importante da vida como é o trabalho, quer o individual, quer o colectivo."<sup>1</sup>

Desta forma o formação profissional deverá ser cada vez mais

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. TREINAMENTO - HOMEM FABRICA OU HOMO FABER? Rio de Janeiro, Ed. dos autores, 1982, p. 44.

- e provam-no as mais recentes pesquisas sociológicas - concebido como um sistema de:



Nesta perspectiva e favorecendo um acasalamento das necessidades de formação pessoal e profissional, estamos a preparar o homem-total, a caminhar num sentido de transformação e desenvolvimento, a consolidar atitudes de aceitação das novas transformações tecnológicas. Se assim não for restará a psiquiatria entrar em acção e tentar minimizar os efeitos traumáticos produzidos pelas bruscas inovações tecnológicas características da época que vivemos.

A esta visão estão subjacentes as grandes correntes desenvolvidas principalmente nos E.U.A. e na Europa pelos teóricos do humanismo cristão e do humanismo marxista, que foram sobremaneira influenciados pelo método fenomenológico e pela visão típica dos pensadores existencialistas. Havia que libertar o homem da massificação desumanizante, do tritramento das máquinas organizacionais, das multidões, do Estado, das ideologias dominantes e dominadoras.

A formação profissional e desenvolvimento começam a ser hoje vistos como "manifestações de humanismo empresarial, principalmente nos países que já atingiram um alto grau de desenvolvimento sócio-económico e cultural.

Este humanismo, note-se, nada tem a ver com as tradicionais manifestações, ditas "humanistas", do paternalismo e filantropia, estranhas ao espírito e à natureza das actividades empresariais. Refere-se, isso sim, a algo que modernamente tem a ver com aquele espírito e natureza: a constatação da função social do trabalho e das actividades económicas, nelas seguindo uma postura

humanista."<sup>1</sup>

E não se consegue tudo isto de uma maneira isolada ou dispersa. Ou seja: não se pode mais ver a formação profissional como uma série, sem objectivos e metas pré-definidas, de cursos, palestras, colóquios, debates e coisas do género. Qual deve ser, então, a expectativa inovadora da empresa nesta área? Sem pretendermos apontar receitas únicas diríamos que deve ser a de que a "formação profissional - como órgão e como actividade actuando de forma integrada e sistémica com outros órgãos e actividades da área de recursos humanos e também com as demais áreas da empresa - possa, identificada com os objectivos desta, contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento da moral, da eficiência, da produtividade e melhoria do ambiente de trabalho."<sup>2</sup>

Claro está que não se trata de uma tarefa fácil e que se conseguirá do dia para a noite. Esta actividade, como outras, não se consegue tornar eficaz de um momento para o outro; o instante, o golpe de magia, aqui não tem lugar; a inspiração é importante, mas mais do que a inspiração é a persistência, a teimosia, a audácia e, fundamentalmente, a crença na capacidade dos indivíduos. Ou seja: é necessário que o pessoal dirigente aceite (e repare-se que essa aceitação não é uma derrota, pelo contrário) que existem dentro da organização muitos indivíduos altamente sub-aproveitados, que as iniciativas individuais muitas vezes são aglutinadas pelo formalismo exagerado, que a motivação anda, não raras vezes, pelas ruas da amargura; um índice razoável de rotatividade, perda da capacidade de substituição de empregados mais experientes são, também, indicadores que devem ser considerados.

Todas as empresas reconhecem hoje, mais do que nunca, a

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. In op. cit., p. 72.

<sup>2</sup> AFFONSO, Carlos Rolin, "o papel do treinamento na empresa", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord.), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 13.

necessidade de investir em "capital físico", em novas tecnologias, em novos produtos, para evitarem serem esmagadas pela luta sem tréguas da concorrência. Neste campo não existem compaixões: ou se caminha na crista da onda ou se é esmagado pela própria onda. Nem todas as empresas reconheceram ainda, porém, a necessidade de complementar esse investimento em "capital físico" com investimento em "capital humano". E se é verdade que se podem adquirir máquinas e tecnologias da última geração de um momento para outro, o mesmo não acontece com os recursos humanos. Neste campo as coisas passam-se mais lentamente: o homem é demasiadamente complexo para que possa ser "transformado" em outro homem num curto espaço de tempo. E será a formação profissional a quem competirá a "missão de prover condições que não ocorra a obsolescência dos RH em função do crescimento e da acumulação do capital tecnológico."<sup>1</sup>

Significa isto, por outras palavras, que o pessoal de uma empresa necessita de ser treinado visando:

- . uma alta receptividade à mudança;
- . uma aceitação normal da inovação;
- . a tolerância à ambiguidade;
- . a capacitação para a flexibilidade no que concerne à maneira como se enfrentam os problemas;
- . uma considerável capacidade de adaptação e assimilação em relação a "sinais" externos.

---

<sup>1</sup> AFFONSO, Carlos Rolin. In op. cit., p. 19.

## 5. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO E PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O homem é um animal que se caracteriza, entre outras coisas, pela sua enorme capacidade e desejo de aprender. E mais: o homem não se limita a aprender: vê-se na obrigação de legar os conhecimentos entretanto adquiridos aos vindouros.

"Assim, desde o fabrico das primeiras facas de pedra polida até ao lançamento de uma nave interplanetária, tanto a educação em seu sentido mais amplo quanto um de seus aspectos mais específicos, a formação profissional, se revelaram facetas vitais da evolução social."<sup>1</sup>

Embora noutra parte deste trabalho se trate mais detalhadamente dos conceitos e do papel do trabalho ao longo da história da humanidade, não resistimos, e à guisa de introdução daquilo que a seguir se falará, a transcrever uma mão-cheia de afirmações de Duque e Galvão: "Eis a Revolução Industrial introduzindo um novo conceito de homem como força de trabalho: anacroniza-se o artesão, surge o operário. Para enfrentar o desafio do mundo exterior o Homo Sapiens se descobrira e fizera-se Homo Faber, o ser capaz de construir equipamentos e criar práticas que o armavam para dominar o meio ambiente. Fizera-se artesão e artífice e vencera, de revolução em revolução no curso da História. Mas, vitoriosa a R.I., eis o Homo Faber exilado, transformado em homem-fábrica: o operário despojado totalmente dos meios de produção, de qualquer liberdade criativa em seu trabalho, até mesmo desconhecedor do trabalho como um conjunto, já que apenas mecanicamente comparecia à fábrica, mediante um salário determinado, para executar a etapa do trabalho que lhe cabia, sem nada a ver com as etapas executadas pelos companheiros nem com os lucros que o produto acabado conferia aos detentores dos meios de

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. In op. cit., p. 21.

produção."<sup>1</sup>

Resumidamente, e sem preocupações de total rigor científico, poderíamos traçar o seguinte percurso evolutivo do conceito e papel da formação profissional nos últimos cem anos:

. até aos anos 30 :

. predominância quase absoluta dos princípios e pressupostos do taylorismo - administração científica;

. favorecia-se fundamentalmente a preparação de mão-de-obra tendo em vista a simples automatização de determinadas habilidades para a repetição de tarefas.

. o homem é visto como simples apêndice da máquina ou, quando muito, como uma máquina.

. formação profissional é praticamente sinónimo de "adestramento".

. assiste-se a um castramento progressivo do indivíduo no que concerne à sua capacidade criadora e de iniciativa; "tal como o gado estabulado em confinamento, que engorda por não ter capacidade de movimentos, produzindo carne abundante e macia, também é supostamente mais produtivo o operário esvaziado da sua capacidade e liberdade de crítica, decisão e iniciativa e reduzido a mero executor de tarefas pré-determinadas à sua revelia, caracterizando a prioridade do sistema sobre o homem, da organização sobre os organizados."<sup>2</sup>

. o homem era considerado um "equipamento sofisticado que trabalhava essencialmente em troca

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. In op. cit., p. 25.

<sup>2</sup> Idem, p. 31.

de dinheiro."<sup>1</sup>

- . esqueciam-se ou negligenciavam-se as necessidades e aspirações psicossociais do homem-trabalhador: o protótipo do homem que se pretendia era aquela pessoa disciplinada e resistente à fadiga e à monotonia do trabalho.
- . depois dos anos 30:
  - . aparece a Escola das Relações Humanas (Elton Mayo, Kurt Lewin, Ordway Tead, Chester Bernard e Mary Parker Follet), como uma reacção aos princípios do taylorismo;
  - . partem do princípio de que levar em conta o indivíduo e seu grupo no contexto empresarial significa obter deles maior receptividade e cooperação para produzir com altos índices de produtividade;
  - . começa-se a olhar para o indivíduo como um ser complexo e que não se reduz a um mero instrumento de trabalho: começam a aparecer as acções que visam o crescimento e desenvolvimento do indivíduo para além do simples "adestramento";
  - . o protótipo do homem que se pretendia era a de um indivíduo bem adaptado às necessidades organizacionais.

Estas alterações não se deram, claro está, porque os detentores dos meios de produção se convenceram que o homem-trabalhador era mais do que o tal apêndice da máquina que marcava o ritmo da produção. É que toda a ambiência externa começou a ganhar novos contornos. A 2ª Guerra Mundial vai significar um marco definitivo. O homem interroga-se e redefine o seu posicionamento no universo; os trabalhadores tomam gradativamente

---

<sup>1</sup> MATOS, Rui de Alencar. In op. cit.

conta do seu destino; os cientistas sociais e do comportamento apressam-se a encontrar novas soluções e a socorrer o barco do modelo capitalista de produção .

Assim, e aos poucos e poucos, vai-se avolumando uma tendência para a valorização da formação profissional dentro da empresa mas, de uma forma ou de outra, sempre foi encarado (e continua-o sendo) como um veículo de imposição, ao formando, dos valores e objectivos organizacionais, que, obviamente, não serão necessariamente iguais aos dos trabalhadores. "Dentro desta perspectiva, a formação profissional é vista como o processo de veiculação de informações de interesse da organização e de identificação do indivíduo com ela. Talvez não seja este o objectivo maior da formação profissional, mas sem dúvida esta perspectiva já significa um razoável avanço em relação à maneira pela qual o taylorismo o encara: simples desenvolvimento de habilidades para a execução de tarefas repetitivas."<sup>1</sup>

Assim, e finalmente, impunha-se o aparecimento de uma nova visão da formação profissional dos recursos humanos: o desenvolvimento humano ou o desenvolvimento de recursos humanos.<sup>2</sup>

Digamos que embora esta perspectiva seja bastante recente, a verdade é que ela se vinha desenhando já no seio das premissas existencialistas: o homem é um ser concreto, total e global. Daí terem aparecido discussões mais ou menos acirradas àcerca dos conceitos de educação, formação profissional e outros.

"Para alguns autores, a educação é geral e a formação profissional é específica; para outros, a educação dirige-se ao homem como um todo, ao passo que a formação profissional visa particularmente ao trabalhador; para outros, ainda, a educação prepara para a vida, enquanto a formação profissional prepara para o trabalho; à educação incumbe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto à formação profissional compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando o seu desempenho, para

---

<sup>1</sup> MATOS, Rui de Alencar. In op. cit., p. 36.

<sup>2</sup> Este assunto merece tratamento mais detalhado em parte específica deste trabalho.



atender às necessidades de produção."<sup>1</sup>

Hoje, e cada vez mais, vai-se aceitando que as necessidades de educação e formação profissional advém de outras tantas necessidades existentes em todas as organizações:

- . acomodação à rotatividade e crescimento de pessoal;
- . dar resposta às profundas e rápidas mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas pela empresa a seus empregados;
- . melhorar e aprimorar as habilidades e o desempenho dos trabalhadores visando a execução das suas tarefas actuais.

Deste modo encontramos-nos na fase do desenvolvimento dos recursos humanos "respaldada na visão do homem como sujeito do desenvolvimento político, económico e social, com um potencial a ser desenvolvido em toda a sua plenitude, nas diversas esferas da expressão do comportamento humano. Nesta nova fase, o lazer e o tempo livre sairão da marginalidade para conquistar uma relevância junto ao trabalho. A anterior fase de memorização será substituída pela ênfase na criatividade; a dependência em relação à organização dará lugar à autonomia e à interdependência; o comportamento estereotipado cederá lugar à acção reflexiva e crítica: o consenso começará a conviver com o dissenso, transformando o acordo e o conflito em expressões naturais de convivência; a austeridade e o formalismo burocrático darão lugar à espontaneidade e à flexibilidade funcionais. O homem-objecto da primeira fase, e o homem-recurso da segunda cederão lugar ao homem-indivíduo nesta nova fase do desenvolvimento humano."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BOOG, Gustavo Grúneberg (Coord.). MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980, p. 112.

<sup>2</sup> MATOS, Rui de Alencar. In op. cit.

## 6. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO SISTEMA

"A prática tem demonstrado que a visão sistémica é a ideal para a formação profissional, por suas características de dinamismo e controle. Dinamismo porque, actuando como subsistema do sistema organização, o órgão de formação profissional interage com ele e seus demais subsistemas para o recebimento e processamento dos "inputs" e utilização dos produtos obtidos bem conhecidos e estruturados. E controle porque, concebida a organização como um sistema, seus objectivos precisos permitem uma determinação mais exacta das necessidades de formação profissional e uma melhor utilização dos "inputs"."<sup>1</sup>

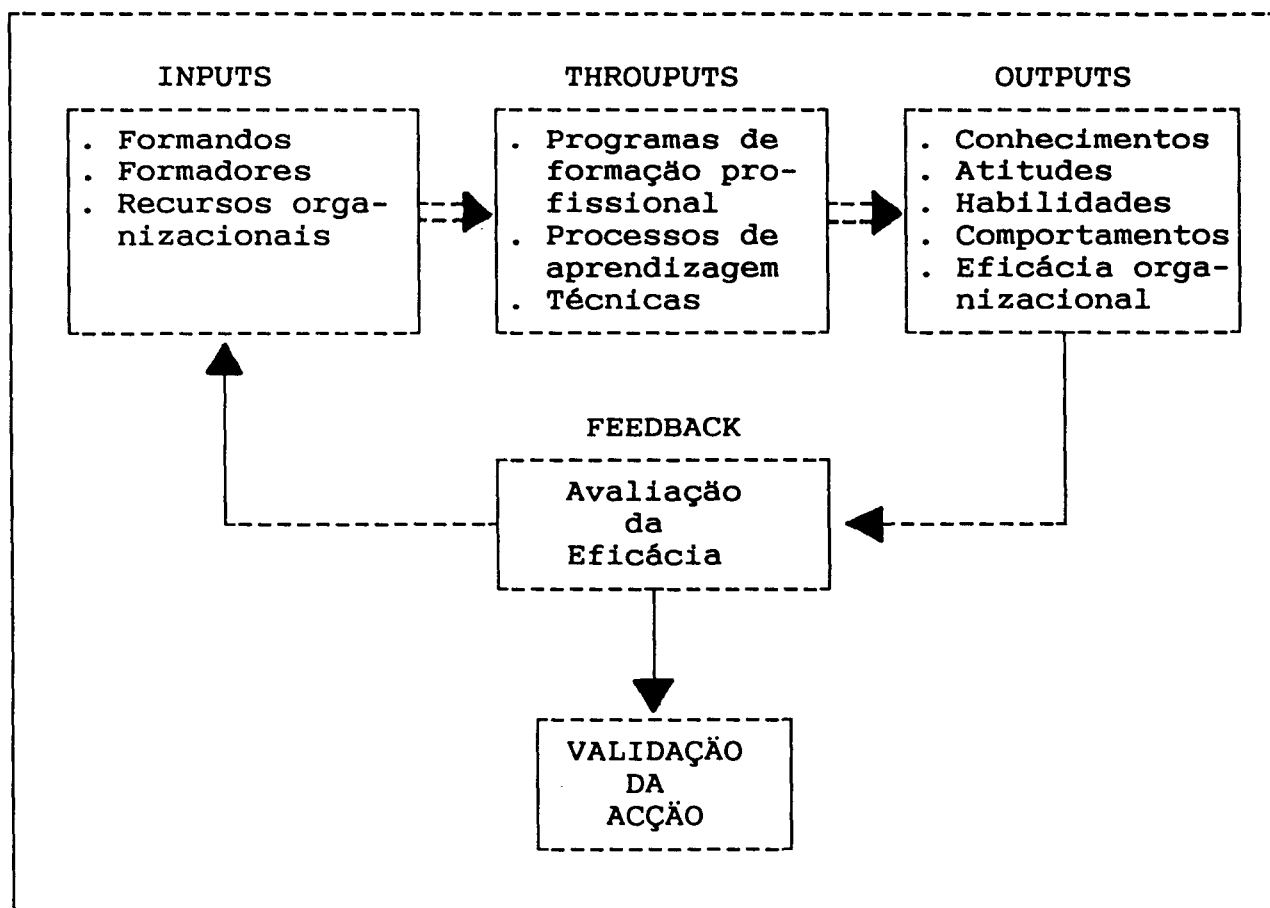


Fig: A Formação profissional numa visão sistémica.

<sup>1</sup> Duque e Galvão. In op. cit., p. 54.

E pensamos que assim é. Há que fazer um aproveitamento racional e inteligente da formação profissional, considerá-la como uma parte substantiva de um todo que se acredita estruturado e eficaz. Manietá-la em visões parciais, momentâneas e mesquinhas é desacreditá-la, não lhe retirar os dividendos possíveis é matá-la à nascença.

Não nos podemos ficar por caricaturas - mesmo que bem desenhadas e coloridas - daquilo que a formação profissional deve ser. Antes de mais, convenhamos, e embora se trate de um subsistema, devemos orientá-la para uma tríplice totalidade que não antagónica mas complementar: a totalidade indivíduo-trabalhador, a totalidade-organização e a totalidade-sociedade. E assim sendo temos que nos debater por um sistema de formação profissional que vá para além do homem visto como apêndice da máquina, como algo de generalizável e simplificável até ao simplismo bacoco, como algo plasmável e moldável conforme vontades alheias.

Temos que ver a organização como algo mais que um mero instrumento de lucro e a sociedade como qualquer coisa que tem de ser construída pelos outros.

Deste modo temos que ir para além dos muros e limites físicos da sala de aula (embora não se desdenhe ou menospreze a aprendizagem aí realizada) e dirigirmo-nos cada vez mais para "a autodidaxia como instrumento capaz de permitir ao formando ser agente de sua própria aprendizagem, devendo o planeador e o instrutor estruturar metodologicamente a formação profissional de modo a que o formando seja dotado de meios que lhe permitam auto-formar-se e motivar-se para assim agir."<sup>1</sup>

A humanização - cada vez mais aclamada e aparentemente cada vez menos entendida do homem-trabalhador - passa por essa visão de totalidade do ser humano. As diversas especialidades do saber vieram como que esquartejar os problemas e os homens. Depois, muitos, ficam como que maravilhados por terem burilado uma pequena parte do homo faber e ficam como que ofuscados por essa

---

<sup>1</sup> Duque e Galvão. In. op. cit., p. 56.

capacidade. "A abordagem sistémica procura disciplinar o bom-senso e a intuição através de um processo lógico e uma análise formal do problema, estudando-o como um todo, preocupando-se com os interfaces de suas diversas partes.

Outra característica importante da abordagem sistémica é a ênfase no uso de equipes interdisciplinares e o estabelecimento de uma linguagem comum entre elas."<sup>1</sup>

E sendo que a visão sistémica parte do pressuposto que cada unidade (ou sistema) é um todo integrado de partes que agem entre si e com ele próprio, em busca de objectivos previamente planeados e determinados, não poderemos esquecer a forte relação que existe entre o sistema e o seu meio ambiente.

Por outro lado a perspectiva sistémica proporciona-se manifestamente a auxiliar todos aqueles que estão ligados na formação profissional (formadores, especialistas em audiovisuais, chefias, planeadores de formação, etc.) a descobrir os pontos vulneráveis e pontos fortes de uma determinada realidade ou organização bem como sobre as situações pedagógicas e introduzir as modificações aconselháveis e possíveis atendendo ao nível de decisão a que estão, legitimamente, habilitados.

E mais: "a visão sistémica ajuda a decidir a acção imediata. É um instrumento operacional que permite analisar situações para introduzir modificações que realizem melhor os objectivos."<sup>2</sup>

E seguindo na trilha do pensamento da autora atrás mencionada, poderíamos dizer que existem dois modos fundamentais de utilizar a perspectiva sistémica:

- . como instrumento de análise crítica;
- . como instrumento de transformação.

---

<sup>1</sup> BASTOS, Helenice Leite Rabello e BANDEIRA, Nilton Zózimo. "Sistema de elaboração, acompanhamento e avaliação de projectos aplicados à área de desenvolvimento de pessoal", in RECURSOS HUMANOS (Petrobras), Rio de Janeiro, vol. 7, nº 4, Out.-Dez., 1975.

<sup>2</sup> ENRICONE, Déllia. "O enfoque sistémico em situações pedagógicas", in EXECUTIVO, Rio de Janeiro, Jan.-Mar., 1984.

No primeiro caso, são empregues alguns procedimentos que, entre outras coisas, permitem:

- . identificar a necessidade ou problema;
- . descrever o próprio problema e os elementos básicos que o determinam;
- . compreender a situação e o seu ambiente circundante.

Assim, e uma vez identificada a necessidade ou problema existente, descritos os seus elementos básicos e compreendida a situação na realidade do seu ambiente, projectam-se recursos, avaliam-se restrições e, finalmente, escolhe-se "uma solução que será posta em acção mediante estratégias específicas, prevendo-se também avaliação e realimentação."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ENRICONE, Déllia. In op. cit.

## 7. POLITICA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Temos afirmado ao longo deste capítulo, de uma maneira mais ou menos dispersa, que a formação profissional nas nossas organizações ainda tem como subjacente o modelo do homem económico, visa a sobrevivência e, como tal, é essencialmente casualística e reactiva. Tal como noutros aspectos da vida organizacional não há uma preocupação com a "prevenção" mas, pelo contrário, com a "cura" de males muitas vezes tardiamente detectados. Também neste aspecto há que provocar uma profunda inflexão em todo este processo: cada vez mais, e definitivamente, o processo de formação profissional deve ser planeado, intencional e pró-activo.

Para que tal possa acontecer é necessário que em cada organização exista bem definida e expressa uma política de formação profissional. Assim sendo será possível aí detectar um ou mais objectivos dessa mesma política e, como tal, orientar as acções de formação, e avaliá-las, tendo em vista esses objectivos finais.

Na definição desta política de formação profissional ressalta uma evidência inicial: sendo a formação dos recursos humanos um subsistema do sistema mais global que é organização aquele não deve seguir trilhos antagónicos ou contrários à política mais global e abrangente da empresa como um todo.

E isto "para evitar futuros conflitos entre duas correntes políticas, o que redundaria em modificações de base a serem aplicadas no sistema de formação profissional; gastos enormes de dinheiro em experiências frustradas; traumatização dos indivíduos; desprestígio do sistema de formação - pois todo o trabalho realizado seria lançado por terra pelos próprios administradores; desgaste da autoridade; falhas de comunicação, etc. - o que consideramos verdadeiros desastres em qualquer sistema de formação."<sup>1</sup>

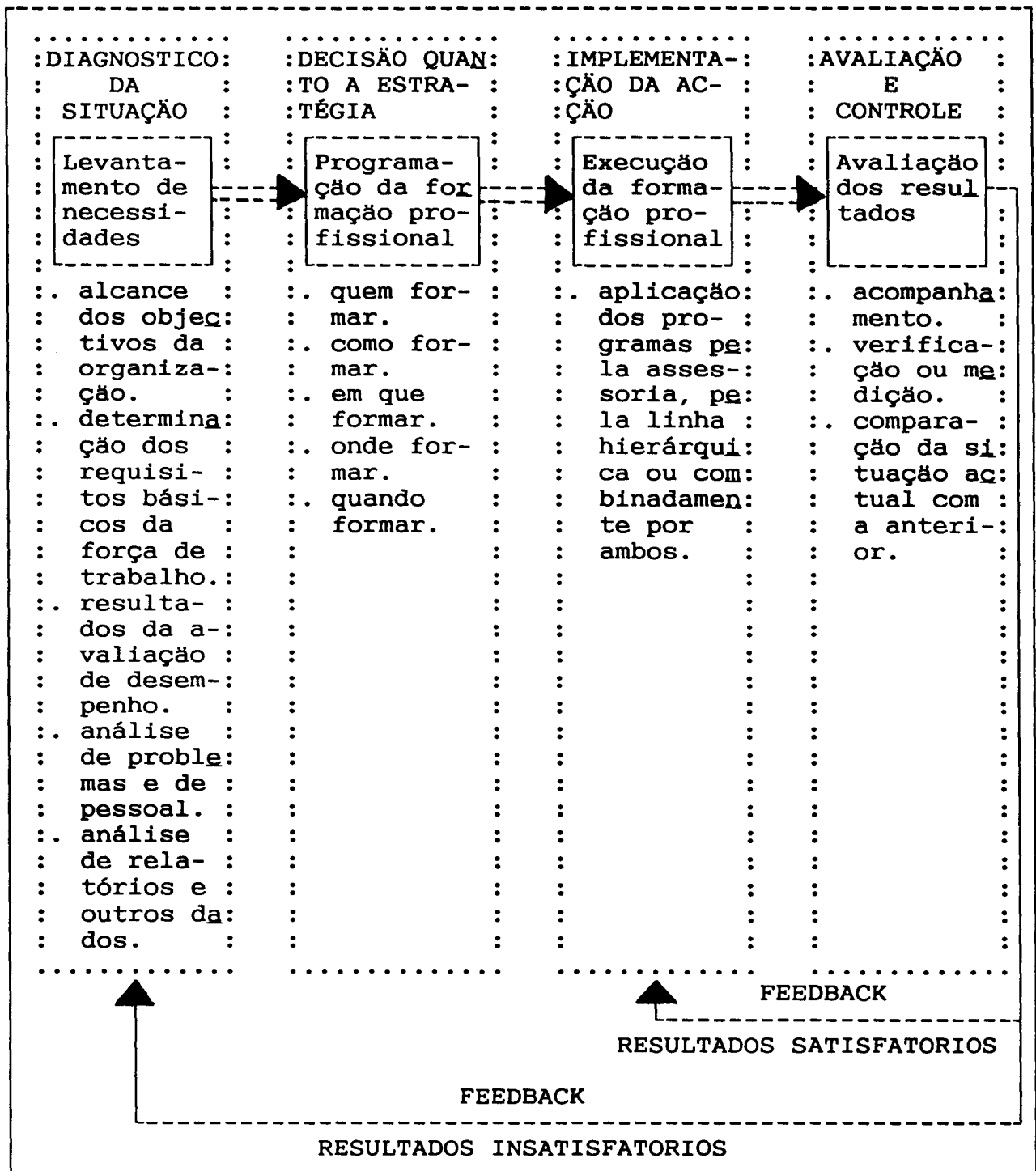
---

<sup>1</sup> RÉGNIER, Roberto C. FORMAÇÃO DE PESSOAL. In op. cit., p. 45.

A partir daqui é lícito tirar uma ilação imediata: a política de formação profissional a implementar deve ser conhecida e aprovada explicitamente pela alta administração antes de começar a ser implementada. Seguidamente há que vender essa política de formação a todas as chefias. Com efeito, é indispensável que as chefias sejam responsáveis pela qualidade profissional de seus subordinados, ao menos em termos de verificar com rigor quais deles necessitam de formação e de que formação precisam.

Uma política de formação profissional deve, também, abranger o fluxo fundamental do processo:

- . diagnóstico de necessidades;
- . fixação de objectivos;
- . planeamento;
- . execução;
- . acompanhamento;
- . avaliação.



F: O processo de formação profissional - perspectivas para a definição de uma política.

Fonte: Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos, Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1983, p. 291.



Assim sendo a formação profissional pode garantir, simultaneamente, as necessidades de sobrevivência (preocupação com o dia-a-dia) e com as necessidades de crescimento e desenvolvimento (preocupação com o médio e longo prazo).

Da mesma forma que deve estar correlacionada e ajustada à política geral da empresa, a política de formação profissional deve ser integrada numa política mais ampla de Recursos Humanos. Se assim não for, repare-se, poderemos estar a colocar em risco todo o sistema de Recursos Humanos. Esse divórcio - como às vezes acontece por miopia ou injustificáveis lutas de poder e status - acontece, por exemplo, quando o subsistema de suprimento (selecção e recrutamento) não encaminha para o subsistema de formação profissional todos os dados e informações que lhe possam ser úteis e vice-versa. E o mesmo se poderá dizer àcerca do subsistema do controle administrativo.

Cabe aqui uma palavra de realce, também, para a importância da existência de uma política de formação profissional numa outra perspectiva que não a da "armadilha do instrumental" no dizer de Flávio Toledo<sup>1</sup>: ou seja: por influência da psicologia, pedagogia, sociologia e outras disciplinas ditas puras têm-se assistido a uma certa alienação funcional da formação profissional. Por outras palavras: fala-se e escreve-se muito sobre o "como" formar e quase se esquece "do que" e "quem" formar e, especialmente, se devemos ou não formar. Mais uma vez nos defrontamos com a pesada herança da psicologia da aprendizagem, obstruindo, pela sua predominância quase exclusivista, a visão estratégica da formação profissional, e passa a reinar o império das maneiras de formar, dos instrumentos, dos pacotes."<sup>2</sup>

Ao contrário disso, e dentro da necessária perspectiva

---

<sup>1</sup> TOLEDO, Flávio do Rego Freitas. "Políticas de treinamento e sua implantação", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 37/38.

<sup>2</sup> Idem p. 38.

estratégica, pensamos que uma política de formação profissional deve ser o local apropriado onde se encontra as respostas apropriadas para saber o quê, quem, quanto e quando formar tendo sempre bem presente os objectos previamente traçados e que se propõem alcançar resultados a curto, médio e longo prazo.

### 7.1. CARACTERISTICAS BASICAS DE UMA POLITICA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Temos afirmado que um plano ou programa de formação profissional para ser eficiente e eficaz (e o mesmo se diga de uma política de formação profissional) tem necessariamente que estar directamente relacionado com os objectivos organizacionais e ser circunstancial, ou seja: cada situação exige uma resposta adequada, um tipo de formação profissional específico.

Não significa isto, porém, que se caia na impossibilidade de apontar algumas características básicas de qualquer política de formação profissional: a generalização não é necessariamente contraditória e inimiga da individualidade.

Assim, poderíamos apontar:

- . **relevância:** qualquer política de formação profissional - e se o quer ser efectivamente - terá que se manifestar positivamente tendo em vista o alcance dos objectivos propostos;.
- . **engajamento:** o compromisso com esses objectivos tem de ser existencialmente vivenciados; uma formação (ou um formado) alienada da actividade organizacional está necessária e indubitavelmente condenada à falência e ao desaparecimento;
- . **compatibilidade das teorias de aprendizagem:** é erro pensar que o formador ou a formação podem ser navegadores solitários contra a corrente cultural de organização; não significa isto, porém, que deve ser

um sustentáculo do **status quo** existente mesmo quando diagnosticado que tal funciona como empecilho e factor anquilosante.

Significa, tão somente, a necessidade de actuar criteriosamente, ou seja, quase sempre é necessário "caminhar devagar porque temos pressa". Assim, estamos certos, não se correrá o risco de fazer cair o sector em descrédito.

. expressão de uma opção da cúpula dirigente: se assim não fôr ela será, quase sempre, como que um corpo estranho.

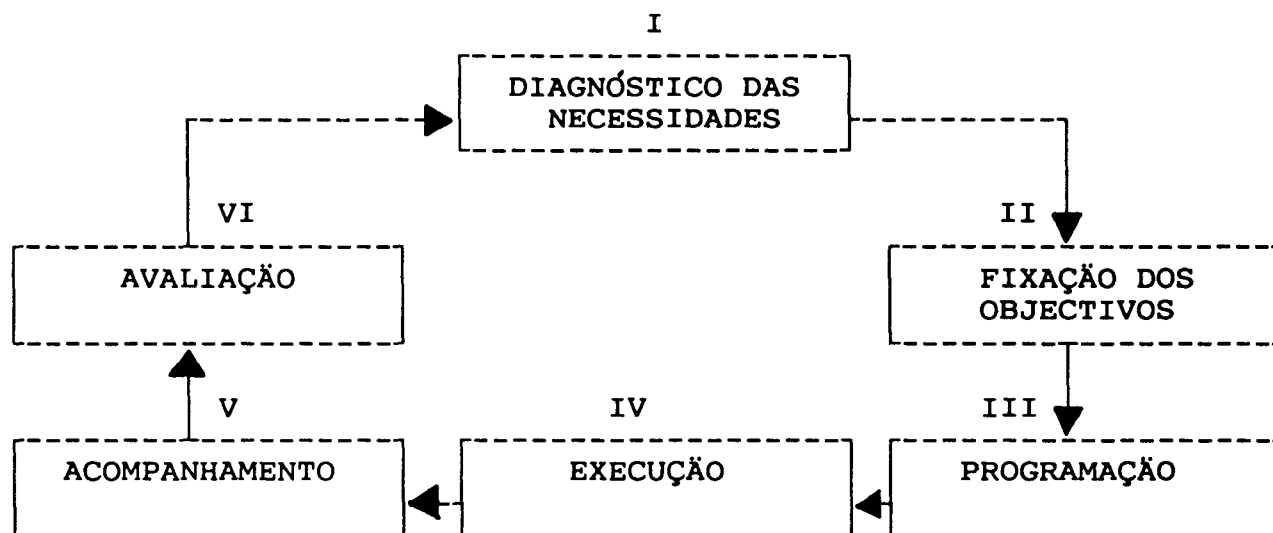
. participação: na medida do possível deve-se facilitar ao máximo a participação de todos os eventuais interessados (principalmente as chefias) no processo de formulação, implantação e manutenção de uma política de formação profissional. Desta forma evitar-se-ão muitos conflitos e retrocessos no plano de formação.

## 8. AS ETAPAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação profissional perspectivada como um todo, deverá ter como arcabouço uma visão sistémica, atendendo às suas capacidades de dinamismo e controle. "Dinamismo porque, actuando como um subsistema do sistema organização, o órgão da formação profissional interage com ele e seus demais subsistemas o recebimento e processamento dos inputs e utilização dos produtos obtidos, através de vias flexíveis, bem conhecidas e estruturadas. E controle porque, concebida a organização como um sistema, seus objectivos precisos permitem uma determinação mais exacta das necessidades de formação profissional, e uma melhor utilização dos "inputs".<sup>1</sup>

E esse sistema, para que funcione, tem de ser devidamente planeado e posto o maior cuidado em cada uma das suas etapas fundamentais.

Se quiséssemos poderíamos visualizar o que atrás dissemos pelo seguinte esquema gráfico:



Na mesma linha de pensamento se insere o chamado "sistema

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. In op. cit., p. 54.

Sheffield" descrito por Ivor Davies<sup>1</sup> e que pretende atender às seguintes especificações:

- . o custo de cada etapa deverá ser maior do que a anterior;
- . cada etapa deverá gerar evidências que permitam à administração decidir se deve ou não activar a próxima etapa;
- . se for decidido continuar, o resultado de uma etapa deverá ter valor comparável ao seu custo;
- . o sistema deverá produzir resultados objectivos;
- . deve tratar-se de um esquema simples e prático.

O sistema Sheffield é composto de 4 etapas ou subsistemas, a seguir representadas graficamente: diagnóstico, prescrição, construção, avaliação.

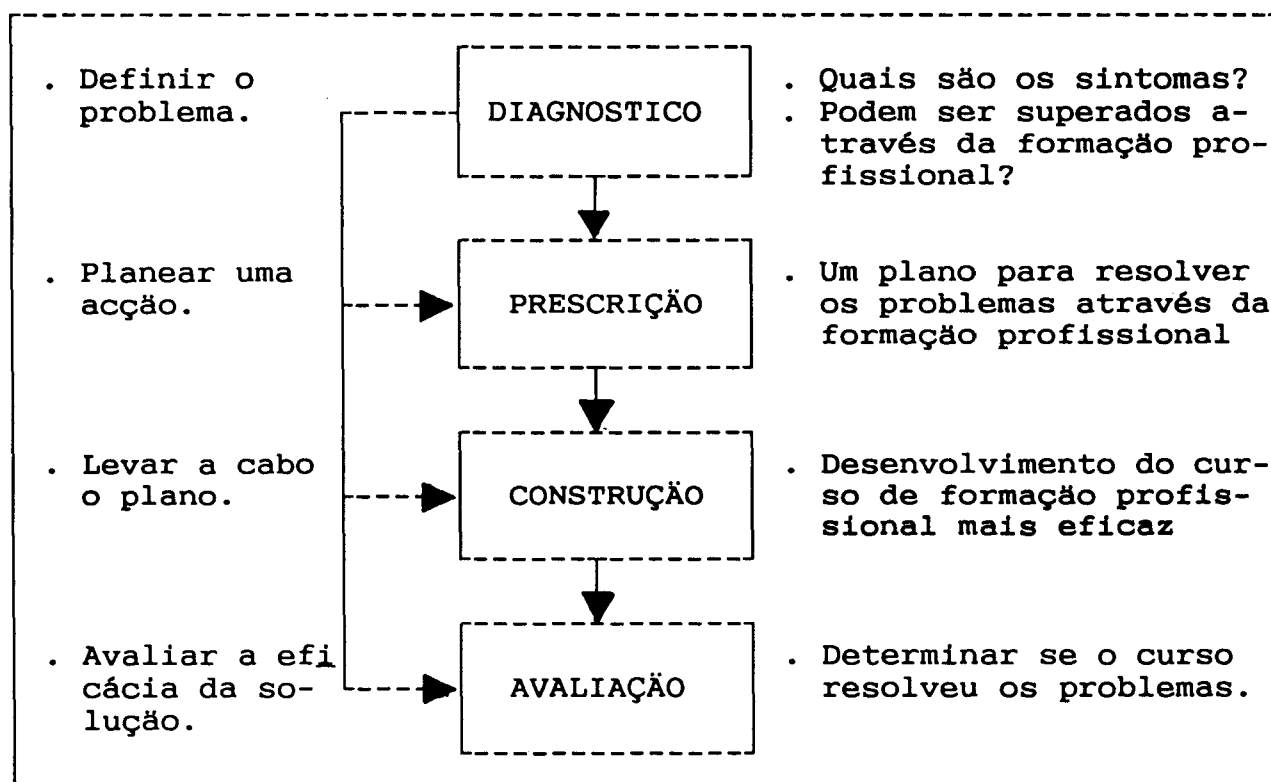


Fig: As 4 etapas do Sistema Sheffield.

<sup>1</sup> DAVIES, Ivor K. In op. cit., p. 48 e segs.

No entanto, e atendendo àquilo que sempre temos dito, é indispensável que não se esqueça que o centro das atenções num processo de formação devem ser sempre os formandos e, como tal, não se poderá cair num processo de massificação nesse processo de planeamento. Ou seja: teremos que contar sempre que cada formando tem o seu ritmo próprio, que tem um compasso específico de aprendizagem e que forçar demasiadamente esse andamento será um processo "contra natura".

## 9. DIAGNOSTICO

Claro está que antes de levarmos a cabo uma acção de formação, ou de desenhar um programa, devemos analisar perspicaz e detalhadamente o que é necessário para o funcionário e para o serviço. "Depois da parte analítica, nossa próxima tarefa é estabelecer objectivos instrucionais. Estes caem dentro de uma de três amplas categorias: objectivos de conhecimento, de atitude e de aptidões."<sup>1</sup>

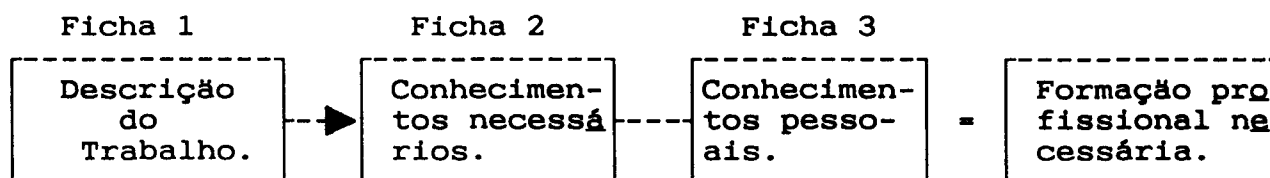
### a) Objectivos de conhecimento:

. fazem ressaltar e baseiam-se na diferença existente entre um determinado estado de saber do indivíduo a formar e daquilo que deveria saber; trata-se, ao fim e ao cabo, de localizar e preencher uma lacuna ao nível do saber em um indivíduo ou num grupo de indivíduos, atendendo às necessidades organizacionais.

José Serson na obra<sup>2</sup> de que nos temos servido oferece-nos uma metodologia de estruturação da formação profissional - **método das três fichas** - que nos parece prático e pedagogicamente útil para determinarmos esses objectivos de conhecimento. Tal não implica, porém, que o mesmo método - com as adaptações necessárias - não possa ser aplicado aos outros dois tipos de objectivos.

Assim, teríamos:

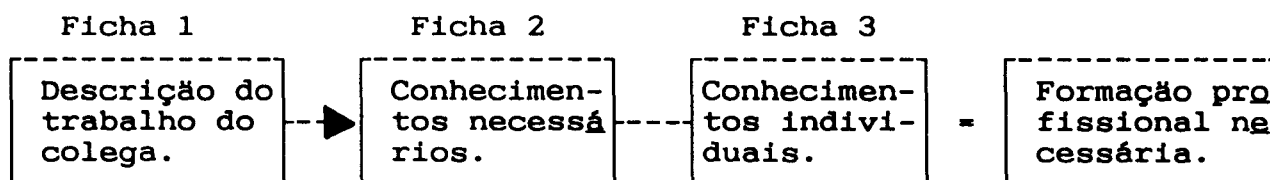
**1ª fase: adequar o indivíduo ao seu cargo.**



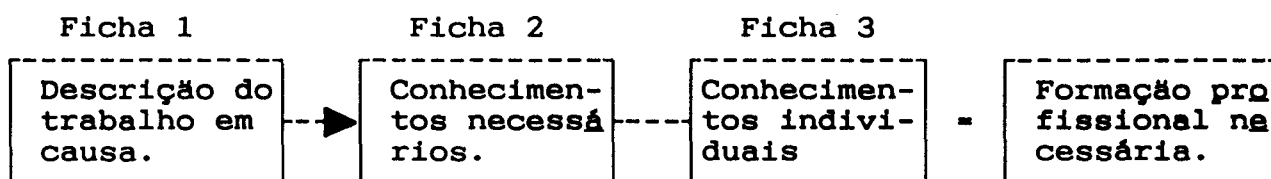
<sup>1</sup> CONNELLAN, Thomas K. In op. cit., p. 89.

<sup>2</sup> SERSON, José. In op. cit., p. 301 e segs.

2ª fase: pretende-se que cada funcionário fique apto a exercer o trabalho de um colega, dentro da mesma linha hierárquica mas de outros afazeres, dentro da mesma área de actividade. Assim teríamos:



3ª fase: pretende-se preparar os formandos para promoção a cargos de funções e responsabilidades de maior valor.



Ou, se quiséssemos visualizar de uma maneira diferente:



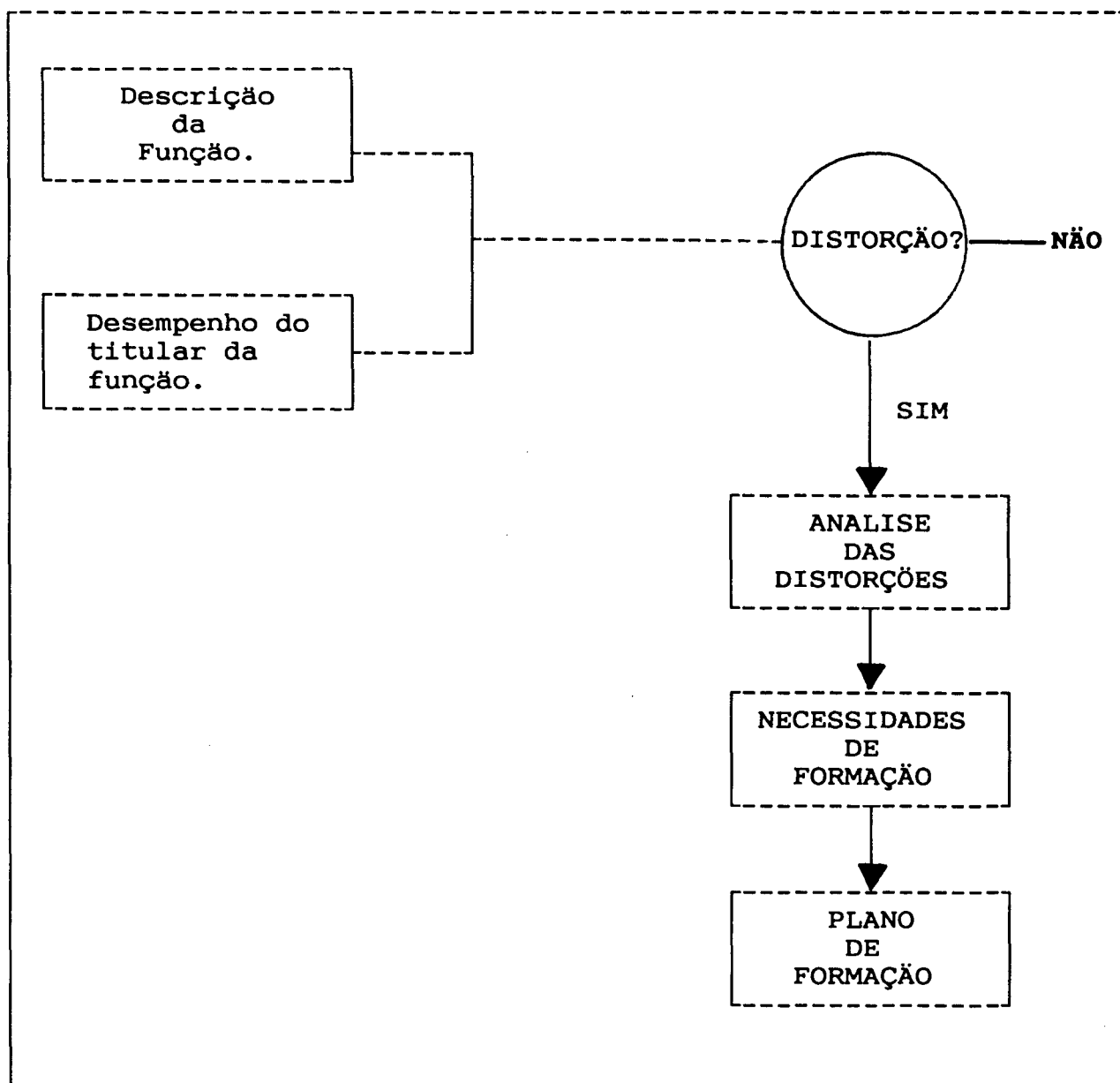


Fig: levantamento das necessidades de formação através da avaliação do desempenho

**b) Objectivos de atitude:**

- . referem-se a um conjunto de crenças e valores.

c) **Objectivos de aptidões ou comportamentos:** não se pretende que o indivíduo acredite neste ou naquele princípio, nesta ou

naquela teoria: mais do que isso, pretende-se que ele aplique esse princípio ou teoria no dia-a-dia e se comporte como tal.

Neste campo do diagnóstico ou da análise das necessidades de formação há duas tendências fundamentais:

**a) Tendência funcional:**

- . baseia-se no pressuposto de que a empresa necessita anular a diferença que existe entre os conhecimentos, atitudes e comportamentos dos seus quadros actuais e daqueles que serão necessários num futuro determinado, tendo em vista os objectivos previamente definidos.
- . tem um sentido duplamente utilitarista:
  - . só se faz participar nos cursos quem "vale a pena"
  - . pretende-se uma aplicação às situações de trabalho.

**b) Tendência humanista:**

- . baseia-se o pressuposto de que a análise das necessidades "deve apoiar-se nos sujeitos que seriam submetidos à acção formativa. A eles cabe expressar seus problemas e desejos, participar na confecção dos programas e escolher os que melhor lhes convém."<sup>1</sup>

Julgamos, porém, que estas duas tendências pecam por se situarem em dois extremos daquilo que consideramos dever ser um **continuum** num processo de diagnóstico das necessidades de

---

<sup>1</sup> PERNIN, Daniel. In op. cit., p. 96.

formação. Ou seja: nem a hierarquia formal, nem os subordinados se devem alienar, por sistema ou por princípio, do processo de formação. Há, no entanto, situações que exigem ou permitem uma quase total participação do indivíduo sujeito de formação no que concerne ao diagnóstico da mesma e aquelas outras em que tal não é permitido e exige, por vezes, decisões quase unilaterais por parte do dirigente.

### 9.1. MEIOS DE LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O levantamento das necessidades de formação profissional deve assumir uma forma metodológica correcta e que permita chegar a conclusões que não deixem dúvidas a ninguém.

Sem mais, diríamos que podem e devem ser usados os seguintes meios:

- . avaliação de desempenho;
- . questionários;
- . verificação directa;
- . entrevistas com as chefias;
- . reuniões interdepartamentais;
- . entrevista de saída;
- . relatórios e planos de actividades;
- . discursos oficiais;
- . análise e descrição de cargos;
- . políticas governamentais.

Para Chiavenato há, também, indicadores que podem dar uma ajuda preciosa a determinar quais as necessidades de formação profissional. Divide esses indicadores em duas grandes categorias":<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., p. 297

a) indicadores "a priori": se acontecerem como que "obrigarão" a empresa a socorrer-se da formação profissional:

- . expansão da empresa;
- . admissão de novos empregados;
- . mudanças tecnológicas;
- . mudanças de métodos e processos de trabalho;
- . expansão dos serviços;
- . substituições e movimentação de pessoal;
- . mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- . introdução de novos produtos ou serviços.

b) indicadores "a posteriori": advém da constatação de que algo não está a correr conforme o desejado, quer a nível da esfera da produção quer a nível da esfera do pessoal:

- . na esfera da produção:
  - . qualidade insuficiente da produção;
  - . baixa de produtividade;
  - . avarias frequentes;
  - . comunicações defeituosas;
  - . despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
  - . excessos de erros e desperdícios;
  - . número crítico de acidentes;
  - . mau aproveitamento do espaço existente, etc.
- . na esfera do pessoal:
  - . relações humanas deficientes;
  - . número elevado de queixas e reclamações;
  - . desmotivação no trabalho;
  - . baixa assiduidade;
  - . fuga dos bons elementos;
  - . deficiente cumprimento das ordens recebidas;
  - . tendência a culpabilizar os outros.

## 10. PLANOS E PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Estamos certos que as exigências desta época que todos vivemos - época essa de transição e descompasso - no que respeita à formação profissional vão bastante além do bom-senso (embora ele seja sempre necessário) e da perícia tradicional do gestor ou de um eventual profissional de formação. Torna-se, agora, necessário assentar as bases de acção em investigações científicas profíguas, em diagnósticos realísticos, abrangentes e oportunos, atendendo às necessidades organizacionais.

"A empresa já não basta que a formação profissional aponte quantos são os homens que deverão ser treinados e em que natureza do domínio do conhecimento. É necessário, também, saber como preparar as contingências organizacionais para aproveitamento do homem treinado".<sup>1</sup> Significa isto, por outras palavras, que as organizações, para poderem usar a formação profissional como instrumental apropriado e como um investimento reprodutivo, terão necessariamente que formularem planos ou programas com princípio, meio e fim.

Qualquer programa deve obedecer a algumas características fundamentais, tais como<sup>2</sup>:

- . ser bastante flexível;
- . estar orientado para objectivos previamente definidos;
- . ser exequível
- . estar de acordo com a política geral da organização.

Cabe aqui, também, uma palavra de referência sobre as normas usadas para seleccionar eventuais candidatos a acções de formação.

---

<sup>1</sup> GIRALDES, António. "Levantamento das necessidades de treinamento", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord.), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 44.

<sup>2</sup> RÉGNIER, Roberto C. In op. cit., p. 71.

Optam, não raras vezes, as organizações por um certo secretismo que conduz essencialmente a boatos, desinformações diversas e uma perda imediata do sentido da formação profissional. Ao contrário desse procedimento achamos conveniente e vantajoso que as "normas usadas para seleccionar os participantes num programa de formação profissional devem ser escritas e comunicadas cuidadosamente a toda a organização. Necessita-se de justiça na aplicação das normas e isto para ajudar a elevar o moral dos empregados."<sup>1</sup>

O porquê da necessidade da formulação desses planos ou programas de formação assenta genericamente nas exigências que impõe o ambiente circundante (interno e externo) que não se compadece com iniciativas desarticuladas e espontâneas ou casuísticas. Tudo está relacionado com tudo e assim sendo nós facilmente poderemos aceitar que:<sup>2</sup>

- . há necessidade de uma reciclagem contínua: devido à evolução dos conhecimentos, das tecnologias, produtos e, até mesmo, para superar eventuais deficiências do ensino tradicional e formal;
- . variações no conteúdo das funções: introduzidas precisamente pelas novas tecnologias;
- . ajuste de critérios e escalas de valorização: as escalas de valores nas empresas vão-se alterando;
- . mudança de atitudes: os tempos não param se as pessoas de uma empresa cristalizarem em determinado estágio de desenvolvimento. Assim há que se proceder à descristalização do aprendido e à recristalização da nova aprendizagem;
- . ensinar a aprender: tal permitirá induzir uma capacidade de aperfeiçoamento contínuo.

De igual modo alguns pressupostos e condições devem estar subjacentes a qualquer plano de formação:

---

<sup>1</sup> McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 368.

<sup>2</sup> PERNIN, Daniel. "Los planos de capacitacion: sus objetivos y sus requerimientos", in ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Buenos Aires, Tomo 1-A, 1970, abr./jun., p. 91-103.

- . usar uma pedagogia específica: não nos podemos esquecer, nunca, que se está a lidar com adultos;
- . ter em atenção o "cálculo utilitário": o adulto não aprende por aprender, mas fá-lo ou deseja-o porque vê nessa aprendizagem uma sequência do tipo causa-efeito que lhe interessa;
- . correspondência entre os objectivos da formação e os objectivos da direcção: quanto maior for a integração entre esses objectivos maior será a eficácia da formação e vice-versa. Para quê, por exemplo, submeter funcionários de uma organização à frequência de cursos sobre gestão participativa se a alta administração partilha e corrobora de um tipo de actuação formalístico e autocrático. Em boa medida será pregar no deserto.

Diríamos, em síntese, que a "base primordial de todo e qualquer plano de formação é a existência de uma estrutura formativa, a qual supõe a existência de um espírito aberto nos chefes, mobilidade dos indivíduos nas diversas funções, e sistema de direcção por objectivos."<sup>1</sup>

Se quiséssemos visualizar melhor as fases de um programa de formação profissional, embora na prática nem sempre as coisas se apresentam tão bem ordenadas, poderíamos atentar no seguinte esquema:

---

<sup>1</sup> PERNIN, Daniel. In op. cit., p. 101.

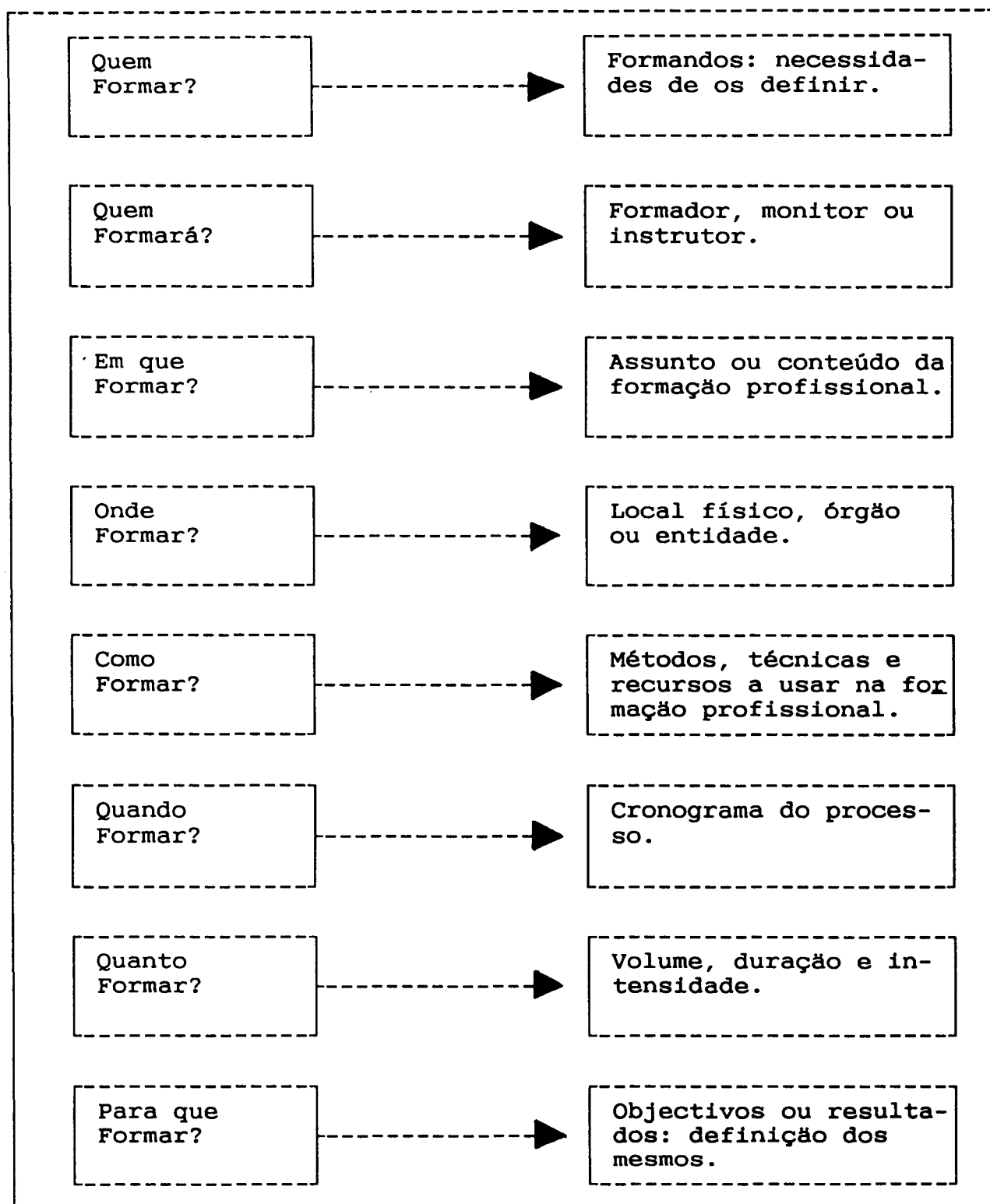


Fig: Principais itens de um programa de formação profissional.

Fonte: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1983, p. 299.



## 11. IMPLANTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Há uma pergunta, que embora parecendo inocente, deve ser colocada: por onde iniciar a implantação da formação profissional?

A resposta seria, simplesmente, a seguinte: a formação profissional deve iniciar-se de acordo com as necessidades da organização. E não se pense que com isto se afirma uma banalidade. Pelo contrário. É aqui que se alicerça o sucesso ou o insucesso de uma política de formação profissional. É nas **necessidades** e não obrigatoriamente nos desejos de um responsável pela formação profissional ou de alguém que se pense iluminado sobre o assunto.

"O interessante de se notar, é que não existem mais os questionamentos quanto à validade e à necessidade de implantação da formação profissional dentro das empresas. O que se questiona, isto sim, é a sua adequabilidade a cada situação, a forma da sua institucionalização, os meios de que se utiliza, os objectivos a que se propõe e a sua posição na estrutura da empresa."<sup>1</sup>

No entanto, temos que o considerar, uma política só existe, verdadeira e realmente, quando implantada, mantida e dinamicamente actualizada.

Seguindo o raciocínio de Flávio Toledo na obra já indicada, poderíamos apontar como importantes visando a concretização de uma política de formação profissional, as seguintes estratégias:

. **mentalização**: trata-se, basicamente, de desenvolver um esforço no sentido de incutir em todos os eventuais usuários da formação profissional uma atitude positiva para com a mesma. É como que uma preparação para a sementeira, um desbravar terreno ou abrir veredas por entre aqueles que se mostram mais cépticos e descrentes.

---

<sup>1</sup> AFFONSO, Carlos Rolin. "O papel do treinamento na empresa", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grúneberg (Coord.), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 13.

. operacionalização: consiste no processo de colocar em acção a formação propriamente dita.

. transbordamento: não é mais do que uma tática típica da "guerra de guerrilha": há que "atacar" por aqueles sectores que se mostram mais receptivos e preparados para a formação. A partir daí, e quase que por contágio, o exemplo "transbordará" para outros sectores até atingir aqueles que se mostravam mais incrédulos e renitentes.

. valorização do humano: o insistir neste ponto - sem paternalismo nem cândidas demagogias - é fundamental; repare-se, no entanto, que nos referimos ao humano como um ser total, totalizador e totalizante; esse humano ama, chora e ri, tem uma profissão e passatempos, tem uma razão e uma experiência adquirida, é adulto e está circunscrito a uma realidade existencial, gosta normalmente da aventura mas odeia ser cobaia, admira o risco mas caminha com os pés na terra, olha para o céu mas gosta de saber para onde vai. Por outras palavras: formar tendo em vista somente o saber, o saber ser ou o saber estar é mutilar esse ser total, totalizador e totalizante. Ele tem de ser entendido e "manipulado" na ambiguidade da sua complexidade.

. remoção de condições restritivas: estas podem situar-se durante o processo de implantação, a montante ou a jusante daquele.

Claro está que existem factores, intrínsecos ou extrínsecos, que podem contribuir decisivamente para garantir uma implantação apropriada da formação profissional:

- . relação entre o conteúdo do programa e as necessidades organizacionais e individuais;
- . a tecnologia educacional a utilizar;
- . o interesse sentido pela hierarquia;
- . o valor dos monitores (ou instrutores);
- . a adequação (e preparação) dos formandos.

## 12. A AVALIAÇÃO

Administrar um programa de formação profissional é algo de extremamente complexo. Aqui nem tudo pode ser facilmente reduzido a números - o que sempre incute determinada segurança e apresenta um ar de cientificidade - e as contingências e variáveis intervenientes são imensas.

Mas é no aspecto da avaliação que o processo de formação profissional se torna mais escorregadio e difícil - talvez por isso mesmo raramente se realize.

Claro está que só poderemos avaliar a eficácia de uma determinada acção de formação se previamente - e como se impõe - tiverem sido traçados objectivos. Caso contrário trata-se de uma tarefa infrutífera e impossível.

Basicamente o processo de avaliação (que simultaneamente pode servir de validação para determinado curso) visa responder à seguinte pergunta: - Os objectivos da formação profissional foram no todo ou em parte, atingidos? Valeu a pena? Deverá ser repetida esta acção?

As respostas não são fáceis de encontrar. E mais: a dificuldade encontrada não será a mesma em todos os tipos de cursos, independentemente do nível hierárquico dos participantes.

Bonganhi pode ajudar-nos um pedaço com o esquema que nos oferece. Atentemos no mesmo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BONGANHI, Paulo Sebastião. "Planejamento de programas de treinamento", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord.), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 96.

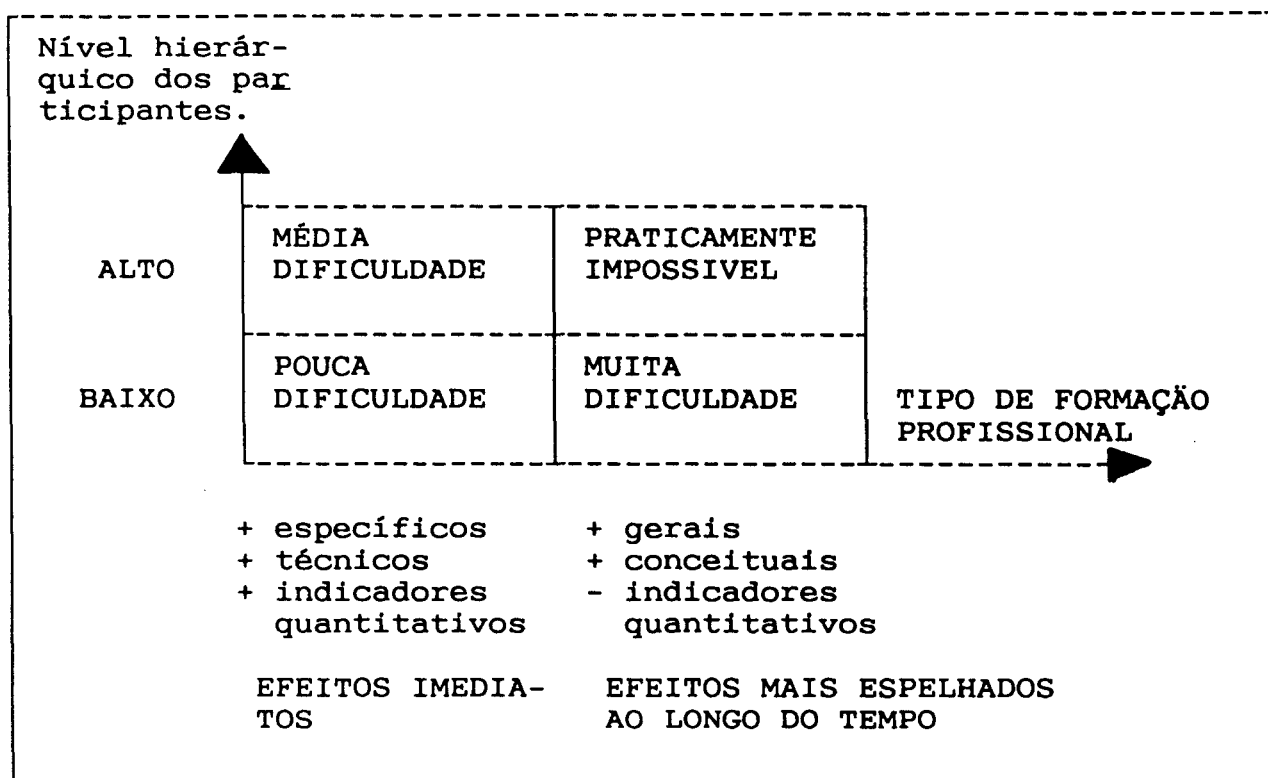


Fig.: Dificuldades de avaliação da formação ao nível do resultado final.

Vários são os métodos que permitem - com mais ou menos fidelidade - fazer a avaliação da formação profissional, métodos esses que podem ser usados isolada e conjuntamente:

. avaliação imediata no final das acções:

- . pode ser feita pelo instrutor e ou pelos formandos ;
- . consiste normalmente no preenchimento de um inquérito ou na apreciação verbal;
- . esta opinião imediata, por parte dos formandos, pode se enganosa: a emotividade está muitas vezes presente e aquilo que as pessoas conseguiram "sacar" da acção pode não corresponder necessariamente ao objectivo previsto;

- . a satisfação e o entusiasmo demonstram, no entanto, um certo êxito da formação profissional e um bom programa deverá, sempre, produzi-los.
- . avaliação a curto e médio prazo:
  - . feita através do levantamento de opinião, análise de índices de produtividade ou de mudanças na actuação dos antigos formandos;
  - . estes levantamentos de opinião devem ser realizados junto dos indivíduos sujeitos da formação, das suas chefias e, até, do grupo em que os mesmos estão inseridos;
  - . seguir a "carreira" daqueles que vão sendo sujeitos a formação;
  - . embora a carga afectiva já esteja menos presente, é impossível anulá-la na totalidade.

Para ser eficaz, um programa de avaliação deverá atender e satisfazer os seguintes critérios:<sup>1</sup>

- . fornecer à administração informações quanto ao resultado do esforço de formação profissional, isto é, quão próximo o programa chegou dos objectivos pretendidos;
- . ser administrativamente exequível, ou seja, capaz de ser aplicado com os recursos existentes, com um mínimo de despesas e perturbação do pessoal;
- . prever um meio sistemático e sem desvios de recolhas de informação;
- . contribuir com informações que possam ser usadas selectivamente para melhorar esse ou outros programas de formação profissional.

---

<sup>1</sup> CONNELLAN, Thomas K. In op. cit., p. 85.

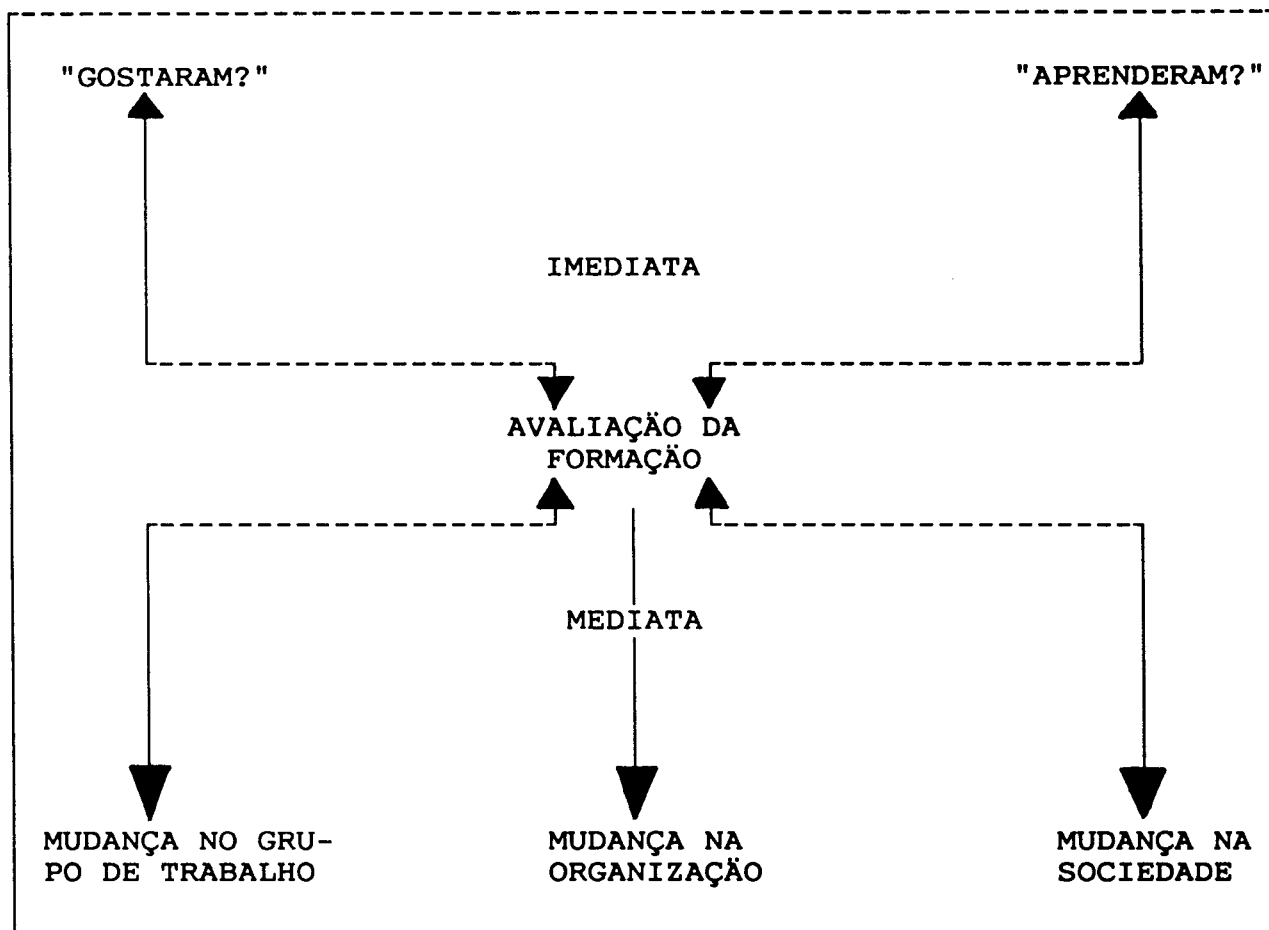


Fig.: dois níveis distintos da avaliação da formação.

### 13. ORGÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Nem todas as empresas e organizações possuem, ainda, um órgão específico de formação profissional.

Se é verdade que em muitas das situações existentes tal se deve ao tamanho reduzido das mesmas, também não é menos verdade que em outras - e atendendo ao número de trabalhadores ou à especificidade das suas tarefas - a existência desse órgão era mais que necessário e justificável. Muitas vezes essa função é atribuída ao sector que trata da "administração do pessoal" (que tem fundamentalmente atribuições burocráticas) ou a algum habilitoso ou, pior ainda, a alguém a quem não se sabe exactamente que funções atribuir.

Estamos certos, contudo, que essa mesquinhez de horizontes, mais tarde ou mais cedo, irá ter fortes repercussões negativas na sobrevivência e no desenvolvimento da organização. Além do mais essa inexistência de um órgão de formação profissional representa, também, a pouca importância que é dada ao factor humano e ao potencial pelo mesmo representado. As mentalidades, neste como noutros campos, situam-se ainda num imediatismo confrangedor que, não raras vezes, roça de perto o caricato.

Mas, quando existam, esses órgãos de formação profissional não se devem limitar àquela função funcionalista de promover cursos e outros meios convencionais ou complementares de formação, bem como encaminhar os trabalhadores para tais actividades.

A sua actuação deverá ser mais abrangente e dinâmica<sup>1</sup>:

a) criação, manutenção e utilização de canais que possibilitem a cada trabalhador a expressão e comunicação das suas necessidades, aspirações e interesses de desenvolvimento.

Tal destina-se a identificar - e não a presumir - as

---

<sup>1</sup> BATISTA, Margarida Maria Costa e MEIRELLES, José Carlos Dantas. In op. cit.

verdadeiras necessidades e interesses do trabalhador. Isso mesmo poderá ser conseguido, utilizando-se:

- . questionários e entrevistas;
- . elaboração, por parte do trabalhador, de um pequeno programa de desenvolvimento individual;
- . publicação ou divulgação de trabalhos de carácter técnico elaborados pelo trabalhador;
- . concursos de ideias, sugestões, projectos, monografias e outros;
- . promoção de acontecimentos artísticos e culturais.

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"<sup>1</sup>.

c) Actuação dinâmica e persistente junto de todos os elementos da linha hierárquica, entidades de classe, órgãos de pesquisas, autoridades e outros sectores, de modo a conseguir-se um novo posicionamento para com a formação e desenvolvimento dos indivíduos.

Não se compreenda, contudo, que a formação profissional é função exclusiva desse órgão, quando exista. Entender isso é cair num reducionismo burocratizante e na criação de mais um "castelo" construído no reino. "A formação profissional é uma função de cada executivo, gestor ou chefia. Além do mais, todo o empregado, em qualquer nível, tem responsabilidades para consigo mesmo e para com a empresa e como tal deve procurar todas as oportunidades que se lhe apresentam e beneficiar das mesmas."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BATISTA, Margarida Maria Costa e MEIRELLES, José Carlos Dantas. In op. cit.

<sup>2</sup> MCFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 361.



Assim, ninguém se pode alienar do processo de formação. O órgão de formação profissional aparece, então, como uma entidade que planeia e facilita oportunidades, no dizer do McFarland, de um desenvolvimento sistemático e organizado e desempenha um papel preponderante na motivação, implantação e definição de políticas para toda a empresa na esfera da formação e desenvolvimento.

## 14. O PROFISSIONAL DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Compreensivelmente, o profissional de formação profissional desempenha um papel-charneira em todo o processo. No entanto, temos que o reconhecer, trata-se de uma tarefa espinhosa - embora proporcione muitas alegrias - e que se exige capacidades muito específicas.

"Por definição, o profissional de formação profissional tem de viver mudando para tentar ajudar aquilo que é a sua matéria-prima: o comportamento profissional dos formandos. Todavia, mudar a pessoa certa para a atitude certa, na hora e da maneira certa - eis aí algo extremamente difícil, inclusive porque por autodefesa e comodismo, as pessoas tendem a resistir às mudanças".<sup>1</sup>

E não o conseguirá, nunca, se adoptar um comportamento do "velho mestre", senhorial, dono e arquivo da verdade, ora prepotente, ora paternalístico mas sempre a roçar um pouco o patético e o bacoco. Mentes e corações, nos dias que correm, não se deixam convencer ou comover com arrebatamentos linguísticos ou barroquismos mentais. Exigem os formandos, pelo contrário, uma atitude e um relacionamento do tipo existencial e vivencial:<sup>2</sup> livre, aberto, descontraído, sem tabus nem mistificações. Não haverá lugar mais para o eu e vocês, mas sim para o nós.

Com os monitores<sup>3</sup> dá-se, ou deu-se, uma coisa muito parecida com as restantes elites de uma organização: caíram, ou caem, quase sempre nas malhas da eficiência e esquecem-se da eficácia; pensam que valem e que são pagos pelo que conhecem, embora o devessem ser pelo que fazem; consideram-se um banco de conhecimentos em vez de um factor de aprendizagem; tornaram-se, ao fim e ao cabo,

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. In op. cit., p. 45.

<sup>2</sup> Idem, p. 56.

<sup>3</sup> Usaremos indistintamente as palavras MONITOR, INSTRUTOR ou a expressão PROFISSIONAL DE TREINAMENTO por o uso as ter consagrado.

autênticos burocratas da formação profissional: começaram a supervalorizar os meios sem atentarem suficientemente nos fins; "consideram-se como executantes em vez de administradores de recursos de instrução."<sup>1</sup>

Assim, e antes de mais nada, o monitor (e o mesmo se diga do administrador da formação profissional) deve estabelecer os objectivos ou metas que devem ser atingidos e isto, claro está, precedido de um rigoroso processo de diagnóstico. Depois poderá manipular os seus recursos tendo em vista o alcance dos objectivos em questão. Finalmente, deve avaliar os resultados da sua acção tendo em vista os objectivos que tenham sido atingidos.

Sucintamente, apontaríamos quatro características necessárias para que o monitor possa alcançar a eficácia:

- . ser sensível aos objectivos a serem alcançados, aos requisitos das habilidades a serem manuseadas e à especificidade dos formandos envolvidos;
- . ter uma perspicaz capacidade de diagnóstico;
- . ter experiência profissional bastante para poder ser capaz de escolher a estratégia e metodologia mais apropriada para cada situação de formação profissional;
- . ser suficientemente flexível para se poder adequar às exigências das circunstâncias sem, contudo, colocar em risco os objectivos a serem alcançados.

Ivor Davies afirma na obra citada que poderemos classificar os monitores - e servindo-nos do pensamento e terminologia de McGregor - em dois grandes grupos: monitores da teoria X e monitores da teoria Y e isto relativamente aos métodos e estratégias de ensino que colocam em prática.

. Características e pressupostos dos monitores da teoria X:

---

<sup>1</sup> DAVIES, Ivor K. In op. cit., p. 10.

- . estão interessados no comportamento dos formandos tal como eles são;

- . não se mostram interessados nem acreditam num verdadeiro processo de crescimento e desenvolvimento individual;

- . usam uma motivação do tipo cenoura-e-chicote e como tal tem um dos seguintes comportamentos conforme as situações o justifiquem:

- . **autocráticos:** método centrado basicamente no monitor e servindo-se do dirigismo e controle exagerado;

- . **permissivos:** método tolerante, centrado no formando, baseado no louvor e na lisonja.

- . estão certos que os formandos são naturalmente preguiçosos, evitam o trabalho, e terão de ser controlados, condicionados ou manipulados para que se dediquem e interessem.

. **Características e pressupostos dos monitores da teoria Y:**

- . menos preocupados com o comportamento actual e mais interessado nas potencialidades de cada um;

- . comprometido e engajado com a mudança e a inovação;

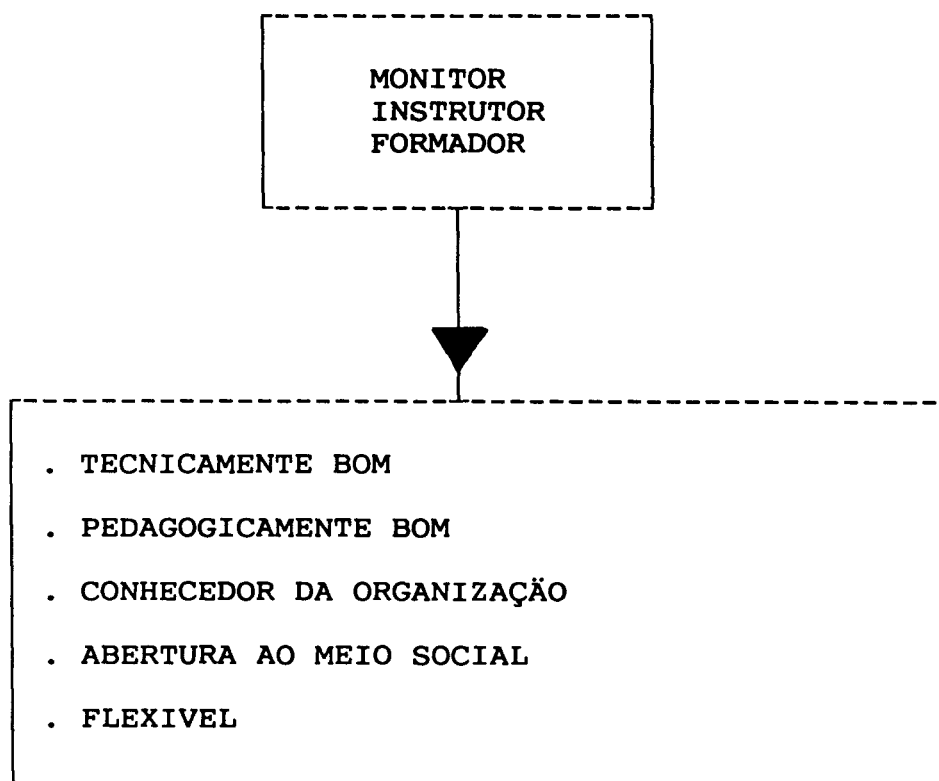
- . tentam explorar os limites da capacidade humana;

- . não têm uma estratégia predominante: usam aquela que lhes parece ser mais apropriada atendendo às exigências da situação;

- . acreditam que o esforço mental e físico é tão natural no ser humano como o jogo e o repouso;

- . preocupam-se menos com o controle externo e mais com o autocontrole e automotivação.

Servindo-nos de um gráfico da Dr<sup>a</sup>. Carmen Pignatelli fornecido numa acção de formação sintetizaríamos assim as características de um monitor eficaz:



## 15. MOTIVAÇÃO PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Temos assistido na nossa actividade profissional, como formador, a atitudes diversas por parte dos formandos para com o processo de formação profissional. Se muitas, ou algumas dessas atitudes são compreensíveis ou justificáveis atendendo a razões de carácter pessoal ou circunstancial, já outras não se compreendem por manifestarem, por parte dos responsáveis, um desconhecimento quase pré-bíblico das condicionantes, pressupostos, etapas e vantagens da formação profissional.

Com efeito, não raro deparamos com situações de indivíduos que foram praticamente arrebanhados para frequentar determinada acção de formação, que desconhecem totalmente as razões que levaram alguém a increvê-los e, até, que não vêem qualquer relacionamento dessa etapa da sua vida com a actividade profissional que executam. E isto, temos que dizê-lo, para não falar daqueles casos em que o funcionário é mandado para formação quase por castigo ou para que o seu superior imediato se veja livre dele por alguns tempos: assim sendo, os cursos ou actividades de formação apresentam-se aos olhos de alguns - e não são tão poucos como isso - mais como actividades de carácter correcional e psicanalítico do que propriamente aquilo que deveriam ser. Sem negarmos a importância de tais actividades, julgamos ser suficientemente gravosa essa visão do problema.

Apetece-nos dizer que a motivação para a formação está para o êxito da mesma assim como o fermento está para determinados alimentos: sem ela a formação profissional arrisca-se a não levedar, ou seja, a não assumir a forma, a consistência e o "paladar" que seriam necessários.

"Não se pode presumir que os funcionários se mostrem interessados pelos assuntos a serem leccionados simplesmente porque fazem parte de um curso ou porque o chefe assim o deseja. A razão disso está no facto de que para aprender a aplicar os novos princípios o empregado precisa fazer um esforço a que não está

habituação".<sup>1</sup>

E não se pense que a tarefa de motivar o formando pertence exclusivamente ao formador. Nada disso. Pensá-lo é cair naquele engodo que é presumir que deverá ser às escolas e às cadeias, exclusivamente, que deve caber a educação dos cidadãos: pais, amigos, - a sociedade, enfim - todos têm a possibilidade e o dever de participarem nessa tarefa.

Pensa-se, muitas vezes, que cabe ao gestor ou órgão de formação profissional (quando este exista) tão somente a anulação de dados objectivos que possam perturbar o normal funcionamento de um curso. E não é assim. É que para além da anulação dessas causas objectivas há que "trazer o empregado de uma atitude neutra para uma atitude de franca cooperação, de inteira adesão aos propósitos da formação profissional, motivando-o a preocupar-se em aprender a aplicar o que aprendeu, criando entusiasmo e dedicação."<sup>2</sup>

E como se pode conseguir isso? De diversas maneiras. Se nos lembrarmos do que foi dito noutro capítulo sobre a motivação (e concretamente sobre o pensamento de Maslow) poderemos falar de incentivos materiais (repercussões no salário, prémios, livros, etc.) e, fundamentalmente, esclarecendo, orientando e estimulando o funcionário pela demonstração da importância da formação profissional, bem como desenvolver todo um esforço no sentido de neutralizar eventuais constrangimentos e comportamentos nocivos.

Salienta-se, também, que o trabalhador gosta, compreensivelmente, de saber as razões de determinado procedimento que o afecta pessoalmente. Ele é um adulto e, como tal, funciona numa lógica de causa-efeito.

---

<sup>1</sup> SERSON, José. CURSO BASICO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, São Paulo, LTR Editora/MEC, 1975, p. 313.

<sup>2</sup> Idem, p. 315.

## 16. TIPOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

16.1. Quanto ao momento em que ocorre a formação profissional, teríamos:

. **formação profissional inicial:** conhecidas as capacidades e conhecimentos do futuro trabalhador e as exigências teóricas e práticas das tarefas que vai desempenhar, é possível equacionar o tipo de formação de que necessita. E essa formação - para garantir a motivação do trabalhador e a adequação do mesmo - é garantida logo no início da sua actividade profissional.

Pode subdividir-se em:

. **formação profissional de ambientação:** "destina-se a incutir no novato conhecimentos sobre a empresa em geral e o seu sector de trabalho em particular, ministrando-lhe noções sobre a importância da empresa na sociedade, do seu trabalho na empresa, sobre a organização, actividades e atitudes da empresa, tanto para com fornecedores, consumidores e estranhos, como para com os funcionários, seus regulamentos, usos e costumes, as regalias e oportunidades de progresso que oferece, o sentido em que considera a hierarquia e as relações entre colegas. Fá-lo conhecer os chefes imediatos e os colegas, assim como o ambiente físico em que vai passar a viver".<sup>1</sup>

Aproveita-se, também, para fornecer ao novo trabalhador manuais existentes sobre direitos e deveres, regalias sociais, etc.

. **formação profissional de adaptação:** destina-se a diminuir ou a eliminar totalmente a diferença

---

<sup>1</sup> SERSON, José. CURSO BASICO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, LTR Editora/MEC, 1975, p. 303.



entre aqueles conhecimentos de que o novo empregado é detentor e aqueles necessários para um razoável desempenho do cargo.

. **rotação no trabalho:** "Em todos os níveis de formação profissional durante o trabalho se pode incluir um plano de rotação. Tais planos tomam em consideração o desenho básico da organização da empresa ou suas unidades dependentes(...). Os empregados que respondem aos critérios da empresa quanto a promoções podem ser colocados selectivamente numa série de trabalhos que de facto proporcionam maiores graus das responsabilidades e experiências necessárias."<sup>1</sup>

Não se pense, porém, que os sistemas de rotação só têm vantagens e podem ser introduzidos sem um estudo prévio e pormenorizado das necessidades organizacionais e capacidades individuais. Há limitações de toda a ordem que se impõem e subestimá-las ou ignorá-las é falta de profundidade analítica. Com efeito, se é verdade que a rotação é uma espécie de aprendizagem contínua e provoca mais experiência, não podemos olvidar que a rotação, em si mesma, provoca incerteza, angústia e inquietude. Lembremo-nos, por exemplo, que o trabalhador pode, por este ou por aquele motivo, não estar preparado para a mudança para um posto seguinte, pode ter receio de perder prestígio e todo um enorme rol de dificuldades reais ou percebidas.

. **escolas de capacitação ou formação profissional**<sup>2</sup>: são escolas propriedades das próprias empresas e que proporcionam meios e

---

<sup>1</sup> McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 381.

<sup>2</sup> Julgo ser mais vulgar a designação, entre nós, da expressão CENTROS DE FORMAÇÃO ou CENTROS DE TREINAMENTO.

formas de formação fora do habitual local de trabalho. Podem assumir uma grande importância e relevância se permitem a formação de quantidades relativamente grandes de trabalhadores em áreas em que o não poderiam ser no local de trabalho.

16.2. Quanto à forma que a formação profissional individual pode assumir, poderemos apontar:

- . forma mais comum: simplesmente "fazer"; claro está que este "fazer" é acompanhado de instruções e acompanhamento.

Alguns inconvenientes se podem manifestar neste tipo de formação profissional:

- . o chefe ou colega mais experiente a quem foi atribuída a função de "ensinar" carecem, normalmente, de especialização adequada no âmbito psico-pedagógico;
- . não existe, quase sempre, um planeamento cuidadoso destas acções;
- . podem estar a ser transmitidas incorrecções diversas mas que, pelo decorrer do tempo, adquiriram o estatuto do "correcto";
- . a demonstração: trata-se de uma variante do método anterior: "consiste em uma ou mais pessoas procurarem ensinar através da execução da tarefa, de tal modo que ela se torne clara para o observador."<sup>1</sup>
- . estágio: consiste, basicamente, em colocar o empregado num sector considerado "estratégico" da organização, ou seja: coloca-se o trabalhador num

---

<sup>1</sup> RAMALHO, Newton C. In op. cit., p. 42.

sector que se relacione com todos os outros - tal proporciona que ao fim de pouco tempo ele possa aperceber-se das diversas facetas que interessam para a sua futura actividade profissional.

Podem ser apontados dois tipos de estágio<sup>1</sup>:

- . estágio de formação: pretende complementar um processo de aprendizagem teórica;
- . estágio de aperfeiçoamento: pretende proporcionar o contacto do trabalhador com sectores considerados "exemplares" de modo a que, depois, ele possa transportar para o seu local de trabalho o que mais de útil aí pode apreender;
- . ensino "por correspondência": o trabalhador, num processo de auto-formação, vai-se orientando e conseguindo "feedback" à distância.

### 16.3. Quanto ao local onde se realiza a formação teríamos:

. Cursos internos: "Estou convencido de que os cursos internos, planeados com imaginação e utilizando especialistas dentro da empresa, têm uma boa possibilidade de causar um impacto muito maior do que um curso externo"<sup>2</sup>.

Algumas das vantagens:

- . o monitor normalmente conhece as pessoas;
- . conhecem-se os pontos fortes e pontos fracos dos formandos;

---

<sup>1</sup> Não falamos aqui do ESTAGIO PROBATORIO. Esse relaciona-se, e aí é tratado, com a selecção e recrutamento.

<sup>2</sup> BOWEN, Constance M. FORMAÇÃO DE SUPERVISORES NA SOCIEDADE MODERNA, São Paulo, Difel, 1975, p. 59.

- . são bem concretas as metas que devem alcançar os formandos;
- . o ambiente organizacional é conhecido de todos;
- . o conteúdo pode ser trabalhado mais "à medida": para cada um dos formandos e para a própria empresa;
- . permitem uma maior consciencialização de espírito de grupo e de lealdade profissional;
- . é mais económico.

. **Cursos externos:** torna-se muitas vezes necessário (nem sempre a empresa pelo seu tamanho, estrutura ou outras razões, pode satisfazer internamente as necessidades de formação) e como tal não é de rejeitar. Funciona muitas vezes, inclusive, como um factor de forte motivação: o trabalhador ao notar-se escolhido sente-se orgulhoso e estimado.

Seria desonesto, no entanto, não chamaremos à atenção para um defeito habitual deste tipo de formação: os cursos são tipo "pronto-a-vestir", estruturados pensando-se numa organização que efectivamente não existe e, assim sendo, muitas vezes o formando encontra-se inserido num grupo demasiadamente heterodoxo para que possa produzir resultados eficazes.

Por isso "cursos 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 tenham condições de desempenhar o papel de agentes de mudança capazes de deflagrar e dar continuidade a processos, projectos e actividades, 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 intersectorial. Cursos assim conduzidos deverão privilegiar o desenvolvimento da capacidade de

aprendizagem da clientela - aprender a aprender - e de incentivar a formação de aprendizes pró-activos"<sup>1</sup>.

#### 16.4. FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA CARGOS DE CHEFIA

Na preparação das chefias - e para além dos conhecimentos técnicos - torna-se fundamental e imprescindível preparar o futuro chefe para as suas novas funções. Ao contrário do que está subjacente ao senso comum (que não necessariamente ao bom senso) um bom técnico não será obrigatoriamente o bom chefe. E muitas vezes tal metamorfose não acontece. Compreensivelmente, os inconvenientes que daí advém são inúmeros. Além do mais, pense-se, perde-se muitas vezes um bom técnico e ganha-se um sofrível ou medíocre chefe.

Para evitar tais contrariedades as empresas mais avisadas promovem todo um esforço concertado no sentido de "desenvolver" no futuro chefe toda uma gama de capacidades e atitudes que se tornam imprescindíveis a um coordenador, activizador e fomentador de objectivos através do trabalho de terceiros

A nível de ilustração poderemos apontar algumas das áreas que poderão versar essas acções de formação:

- . relações humanas no trabalho;
- . administração de pessoal;
- . regulamentos e políticas da empresa;
- . legislação do trabalho;
- . planeamento;
- . gestão de conflitos;

---

<sup>1</sup> BATISTA, Margarida Maria Costa e MEIRELLES, José Carlos Dantas. "Estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional", in RAP, RY, vol. 18, abr.-jun., 1984.

- . organização e estruturação da empresa;
- . circuitos de informação.

Numa frase, e se quisessemos usar a terminologia de Fayol, trata-se de preparar um técnico para vir a desempenhar as tarefas inerentes à função de chefia, quais sejam: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

## 17. TÉCNICAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

"Não interessa somente fornecer o conhecimento ao educando mas, também, fazer com que ele aplique esse conhecimento e adquira hábitos e atitudes positivas. E bem sabemos que isso não se consegue facilmente e através de uma técnica de formação profissional. Utilizamos-nos sempre de duas ou mais técnicas, procurando compensar as ineficiências de uma com as qualidades de outra evitando, assim, a monotonia que se apresenta como a grande inimiga da motivação do ensino"<sup>1</sup>.

Mas antes de formularmos alguns comentários sobre o assunto, olhemos de breve para algumas técnicas das mais usadas:

. Conferência: trata-se basicamente de uma prelecção de um indivíduo de reconhecido mérito sobre determinada área ou assunto; pode, e tal acontece frequentemente, haver um momento específico para perguntas e respostas;

. Congresso: trata-se da reunião de um elevado número de pessoas mais ou menos competentes sobre determinada área ou assunto, a fim de conjuntamente debaterem os diversos assuntos agendados.

Os trabalhos, via de regra, desenvolvem-se partindo da apresentação de teses que previamente foram apresentadas à "comissão organizadora" e anunciadas a todos os interessados.

O congresso pode ser, atendendo à amplitude da sua abrangência, internacional, nacional, regional ou local;

. Assembleia: uma reunião que visa, fundamentalmente, informar um determinado grupo sobre as sugestões e

---

<sup>1</sup> RÉGNIER, Robert C. In op. cit., p. 81.

opiniões de outro grupo, para que as mesmas sejam aprovadas ou, então, autorizadas novas decisões.

Existem normas bem rígidas que orientam o funcionamento das assembleias e os temas são, normalmente, bem delimitados.

. **Seminário:** reunião com o objectivo de estudar e debater, em grupo, ideias, opiniões e sugestões de uma determinada classe. Há, quase sempre, a direcção de um líder com grande capacidade e habilidade para fomentar, acalmar, encaminhar, e conforme o caso, as discussões. Não inclui necessariamente - embora se venha tornando cada vez mais usual - uma parte final de "conclusões gerais e recomendações". E isto porque seus objectivos fundamentais são: levantar problemas, estimular a discussão, equacionar problemas e levar a conclusões pessoais. Assim, compreende-se, é um pressuposto básico do **seminário** que não haja diferenças notórias de conhecimentos entre os participantes;

. **Convenção:** reunião de representantes ou delegados de vários serviços ou sectores de uma mesma organização ou profissão;

. **Encontro:** tem, basicamente, as mesmas características do seminário. Diríamos, porém, que se diferencia daquele pelo menor número de participantes e uma organização menos complexa;

. **Forum:** reunião alargada que tem como característica fundamental uma ampla, variada e fomentada participação de todos os componentes; trata-se, normalmente, de temas controvertidos;



. **Mesa-redonda:** tal como a palavra indica, significa uma reunião em torno de uma mesa, sem um ritual, cerimónias, preferências, hierarquias ou regras bem definidas.

. **Simpósio:** acontece quando, perante um determinado tema, são abordadas diversas facetas do mesmo pela intervenção (em forma de discurso préfixado) de vários oradores. Esse número de intervenções não costuma ser inferior a 3 nem superior a 6.

. **Painel:** consiste de uma discussão, comentários e trocas de ideias entre diversos participantes (número esse que normalmente varia de 5 a 10) especialistas; tal acontece de uma maneira informal mas organizada; existe a liderança de uma autoridade sobre o assunto e toda a "cena" se passa perante uma assistência;

. **Reunião:** trata-se de um intercâmbio de ideias e experiências sobre este ou aquele assunto e visa provocar a aceitação das mesmas no grupo. Algumas metas e objectivos das reuniões:

- . esclarecer dúvidas e resolver problemas;
- . planejar;
- . tomar decisões;
- . fornecer informações e solicitar opiniões.

. **Jornada:** consiste, basicamente, numa reunião previamente anunciada e onde se abordarão temas específicos e limitados, de curta duração, e sem preocupações com grandes pormenores ou transcendências;

. **Debate:** trata-se de reuniões nas quais todo e qualquer participante pode participar na discussão (debate); assim sendo, cada participante ao tomar parte activa na discussão tem a oportunidade de exprimir conhecimentos, captar outros e, até, praticar esses mesmos conhecimentos.

Simultaneamente podem ser encontradas soluções para determinados problemas. O número de participantes oscila entre 10 e 20.

. **Tempestade cerebral** ("Group brainstorming"): atingiu o seu auge de aplicação nos USA nos anos 60 e continua a ser usada, às vezes até empiricamente, um pouco por toda a parte. Destina-se, fundamentalmente, à "produção de ideias" em série e sem qualquer obstáculo, impedimento ou censura de qualquer espécie.

"Tendo como seu principal propagador o psicólogo americano Alex F. Osborn, essa técnica tem sido utilizada há muito tempo em grandes empresas de todo o mundo, tais como a General Electric, IBM, General Motors, U.S. Steel, Armstrong Cork Company, com excelentes resultados, procurando sempre sair daquela estagnação que o serviço burocrático e a rotina nos trazem."<sup>1</sup>

Partindo-se do pressuposto que a censura (ou crítica) é que inibe e estiola a imaginação de cada um - cujas potencialidades são imensuráveis - permite-se a livre exposição de ideias, o "direito à asneira", o direito à diferença e aposta-se que daí nascerão algumas opiniões interessantíssimas e do máximo interesse. O "brainstorming" é isso mesmo: uma oportunidade para cada um exprimir o

---

<sup>1</sup> RÉGNIER, Robert C. In op. cit., p. 97.

máximo de ideias - independentemente da qualidade e mesmo que pareçam idiotas e tresloucadas.

Aqui os grupos, e para que haja oportunidade de todos poderem expressar as suas ideias, deve andar entre os 8 e os 15 elementos.

Há 3 fases fundamentais no "brainstorming":

- . **lançamento do assunto:** de uma maneira clara, precisa e concisa é lançada o tema.

- . **desenvolvimento da "brainstorming":** todas as ideias sobre o tema ou assunto vão sendo lançadas num quadr-preto, por exemplo. Aqui há uma regra sagrada: nenhuma ideia pode ser alvo de crítica ou comentários enquanto está a ser escrita no quadro-preto.

- . **censura das ideias:** terminada a fase de "erupção" o grupo começa a debruçar-se sobre uma delas, discutem-se, e analisa-se a sua importância, adequabilidade e aplicação ao tema ou assunto em questão.

Aí começarão a aparecer combinações de ideias e resultados nunca dantes esperados.

- . **Técnica de Phillips 66 (ou discussão 66):** Esta técnica foi criada e estudada por Donald Phillips e, sumariamente, poderíamos dizer que consiste no seguinte:

- . aplica-se a grupos volumosos;

- . divide-se o grande grupo em pequenos grupos de 6 elementos;

- . é atribuído um tempo de 6 minutos a cada grupo para discutir o assunto ou assuntos em questão;

- . é escolhido um "presidente" para coordenar os trabalhos no interior do grupo e um relator para expôr as ideias perante o grande grupo às conclusões a que chegaram;

. à medida que o relator de cada grupo for enunciando as conclusões a que chegaram o presidente vai escrevendo no quadro-negro essas mesmas conclusões; e assim se caminhará até que todos os relatores tenham exposto as conclusões do grupo respectivo;

. se necessário o tempo pode ser ultrapassado, mas nunca mais de 3 minutos;

. finalmente, análise por todos os participantes, das conclusões alcançadas.

. dramatização ("roleplaying"): "Às vezes utilizada como ajuda ao indivíduo, para compreensão de pensamentos e sentimentos alheios, pedindo-lhes para assumir o papel de pessoas numa situação apropriada. A dramatização, saiba-se, tem como principal objectivo a formação e mudança de atitudes, servindo como meio de projectar ideias e sentimentos definidos e através de acções ou palavras ou, então, de ambas"<sup>1</sup>.

E a verdade é que nos tempos que correm, de mudanças organizacionais rápidas e profundas, cada vez se torna mais importante proporcionar um tipo de conhecimento que vai para além do cognitivo. "Torna-se premente colocar à disposição daqueles que trabalham elementos instrumentais que os levem ao auto e heteroconhecimento, para que lhes seja facultada a formulação de uma estratégia comportamental mais produtiva e gratificante para si, mais adequada ao grupo que os envolve e mais participante em termos de organização como um

---

<sup>1</sup> RÉGNIER, Robert C. In op. cit., p. 101.

todo"<sup>1</sup>.

Na parte que concerne à aquisição de conhecimentos visando a execução de uma tarefa tem sido dados passos enormes a nível de técnicas e metodologias. Urge, agora, avançar para a parte das atitudes e conhecimentos.

Esta técnica, que tem tido grande aceitação e resultados altamente positivos quando usada com critério e por instrutores experimentados e conhecedores, pode trazer graves inconvenientes e conflitos quando usada por "habilidosos" ou indivíduos insuficientemente preparados.

. estudo de casos (ou "case method"): propõe-se, fundamentalmente, levar o formando a pensar; mas tal propósito não é conseguido pelo devaneio no abstracto mas, pelo contrário, numa análise detalhada e crítica de experiências pessoais ou alheias.

Consiste, ao fim e ao cabo, numa discussão pormenorizada e sistemática de casos reais visando uma solução para o problema, sem que haja a preocupação de saber se a solução encontrada foi aquela que aconteceu na realidade.

Poderíamos dizer que o pioneiro absoluto neste campo foi Maquiavel, que usou inúmeros exemplos ou casos para ensinar o comportamento mais apropriado para um tipo muito específico de executivo - o príncipe.

"Embora prestando-se a incursões no terreno dos conhecimentos e das atitudes, o estudo de caso

---

<sup>1</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. "Dramatização e dinâmica de grupo", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, Atlas, 1980, p. 161.

parece ser mais apropriado para o desenvolvimento de habilidade em dois grandes campos: resolução de problemas e comportamentos em grupos"<sup>1</sup>.

Fases de desenvolvimento do estudo dos casos:

- . distribuição, por escrito, aos formandos do caso em análise;
  - . leitura, em voz alta, pelo instrutor, do caso;
  - . esclarecimento de dúvidas colocadas pelos formandos;
  - . discussão no grupo entre os participantes;
  - . como vão aparecer, quase que naturalmente, várias soluções, as mesmas são apresentadas e anotadas num quadro-preto;
  - . tenta-se chegar, depois, à melhor ou melhores soluções apresentadas.
- . **Jogo de negócios, jogos de empresas (ou "Business Game"):**
- . começou a ser aplicado após a II Guerra Mundial;
  - . nasceu do contacto dos homens de negócios com elementos das forças armadas dos U.S.A.;
  - . consiste, basicamente, numa técnica de formação para administradores, visando proporcionar aos mesmos toda uma ambiência, dinamicidade e turbulência duma empresa realmente em acção.
- "Os jogos (ou modelos de empresa, como têm sido denominados) são projectados com o fito de imitar situações competitivas das empresas,

---

<sup>1</sup> MAXIMINIANO, António César e SIBRAGIA, Roberto. "Método do caso no ensino da administração", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 134.

observando-se o comportamento dos homens que assumem funções de directores, gerentes de venda, de produção, etc., em empresas fictícias, de funcionamento definido nos próprios jogos ou modelos.

Os modelos permitem que se caracterize a melhor tática a ser adoptada em situações competitivas simuladas<sup>1</sup>.

Repare-se que esta técnica tem o nome de jogos. Assim sendo, há dois aspectos aí que merecem ser ressaltados:

- . todo o aspecto lúdico, de divertimento, de tensão e emulação pelo alcance de determinado resultado;
- . a simulação que é, ao fim e ao cabo, algo que se representa tentando imitar ao máximo a realidade.

Deste modo poderíamos, com propriedade, afirmar que os jogos de empresa são jogos de simulação voltados específica e essencialmente para o mundo do trabalho e dos negócios.

Poderemos citar alguns dos objectivos principais dos jogos de empresas<sup>2</sup>:

- . formação profissional de pessoal: aumentar a capacidade do gestor tendo em vista as funções que está a desempenhar;
- . desenvolvimento de pessoal: pretende-se proporcionar às pessoas potencialmente capazes uma vivência que, se assim não fosse, só teriam acesso depois de assumirem um cargo

---

<sup>1</sup> DUCKWORTH, Eric. GUIA A PESQUISA OPERACIONAL, São Paulo, Atlas, 1972, p. 83.

<sup>2</sup> MOTOMURA, Oscar. "Jogos de Empresa", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 148.

mais complexo do que aquele que no momento presente detém; é uma preparação visando essencialmente o futuro;

- . **avaliação de potencial:** os mais capazes, em potência, terão oportunidade de o demonstrar; a partir daí a organização pode ir planeando e racionalizando a movimentação dos seus quadros dirigentes;

- . **planeamento:** uma vez que permite o estudo de diversas alternativas e relações entre variáveis, proporciona projecções muito mais seguras do que aquelas que seriam possíveis determinar especulativamente a nível de gabinete;

- . **tomada de decisão:** esta capacidade advém dos pontos anteriores e como que vai permitir ao executivo uma experiência e virtualidades acrescidas.

Finalmente chama-se à atenção, para o facto da utilização e ajuda dos computadores permitir que vários meses ou anos de "vida real de uma empresa" sejam condensados num período breve do jogo.

Existem duas grandes espécies de jogos de empresas:

- . modelo definido pela **American Management Association**, destinado a simular uma indústria de bens de consumo (modelo A.M.A.);

- . modelo de McKinsey (ou jogo de Harvard, porque foi dado a conhecer inicialmente pela **Harvard Business Review**) destina-se a simular uma empresa de bens de capital.

- . **instrução programada:** podemos encontrar as suas raízes nos primórdios da civilização humana ou, mais precisamente, nas obras dos filósofos de 20 séculos atrás. "Assim, por exemplo, Sócrates



procurou ensinar a um escravo um teorema de geometria, através de uma série de questões apresentadas de maneira lógica, que levavam o aprendiz, passo a passo, a assimilar o conteúdo"<sup>1</sup>.

Características gerais da instrução programada:

- . a informação é apresentada em pequenas quantidades de cada vez;
- . o indivíduo em formação tem uma participação activa;
- . é necessário dominar uma determinada parcela de conhecimentos, antes que possa passar para a seguinte;
- . existe uma confirmação imediata da resposta dada (se certa ou errada);
- . respeita-se o nível inicial de conhecimentos do formando, bem como o seu ritmo próprio de aprendizagem.

Algumas das vantagens oferecidas pela instrução programada:

- . possibilita uma aprendizagem rápida, eficiente e uniformemente elevada;
- . o aluno é convocado continuamente a dar o máximo de atenção aos pontos relevantes do assunto tratado;
- . possibilidade de fornecer uma formação (ensino) de alta qualidade quer para um único formando quer para um elevado número e isto - repare-se - sem aumentos significativos de custos;
- . proporciona a descentralização da formação profissional, já que não obriga à

---

<sup>1</sup> DIG, Cláudio Zaki. "Ensino convencional, tecnologia da educação e instrução programada", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 178.

existência de locais especificamente apropriados e do envolvimento de instrutores ou monitores;

- . leva a uma notável redução do tempo necessário para a aprendizagem (principalmente se compararmos com o ensino convencional);

- . conduz a um maior uniformização dos resultados obtidos;

- . possibilita a utilização, simultaneamente, do contributo dos melhores especialistas sobre o assunto.

Mas foi a partir de finais do século passado e início deste que as contribuições mais importantes apareceram para fortalecer o conceito e prática de instrução programada. Entre essas contribuições avultam as de Thorndike, Pavlov, Watson, Hull e, principalmente, Skinner que com a sua teoria do reforço veio dar um passo decisivo para este e outros assuntos. E hoje, com a introdução dos computadores, cada vez é mais usada.

"Em linhas gerais um texto programado compreende uma sequência de informações, apresentadas em pequenos segmentos (quadros), segundo uma ordenação lógica e psicológica, que requer do formando, a cada passo, que participe activamente do processo, realizando as actividades previstas. Após responder à questão proposta em cada quadro - respondendo a uma pergunta, completando um diagrama ou gráfico, completando as palavras que faltam em uma sentença, escolhendo a alternativa (ou alternativas) concreta(s), etc. - o aprendiz tem acesso à resposta correcta que lhe possibilita exercer controle sobre o processo de aprendizagem. Se errar, deverá reler o quadro e procurar identificar o erro cometido, antes de

prosseguir na leitura. Em caso de acerto - que deverá ocorrer na maioria das vezes - sua verificação se constituirá um reforço, favorecendo a fixação da resposta dada"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> DIG, Cláudio Zaki. "Ensino convencional, tecnologia da educação e instrução programada", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 205.

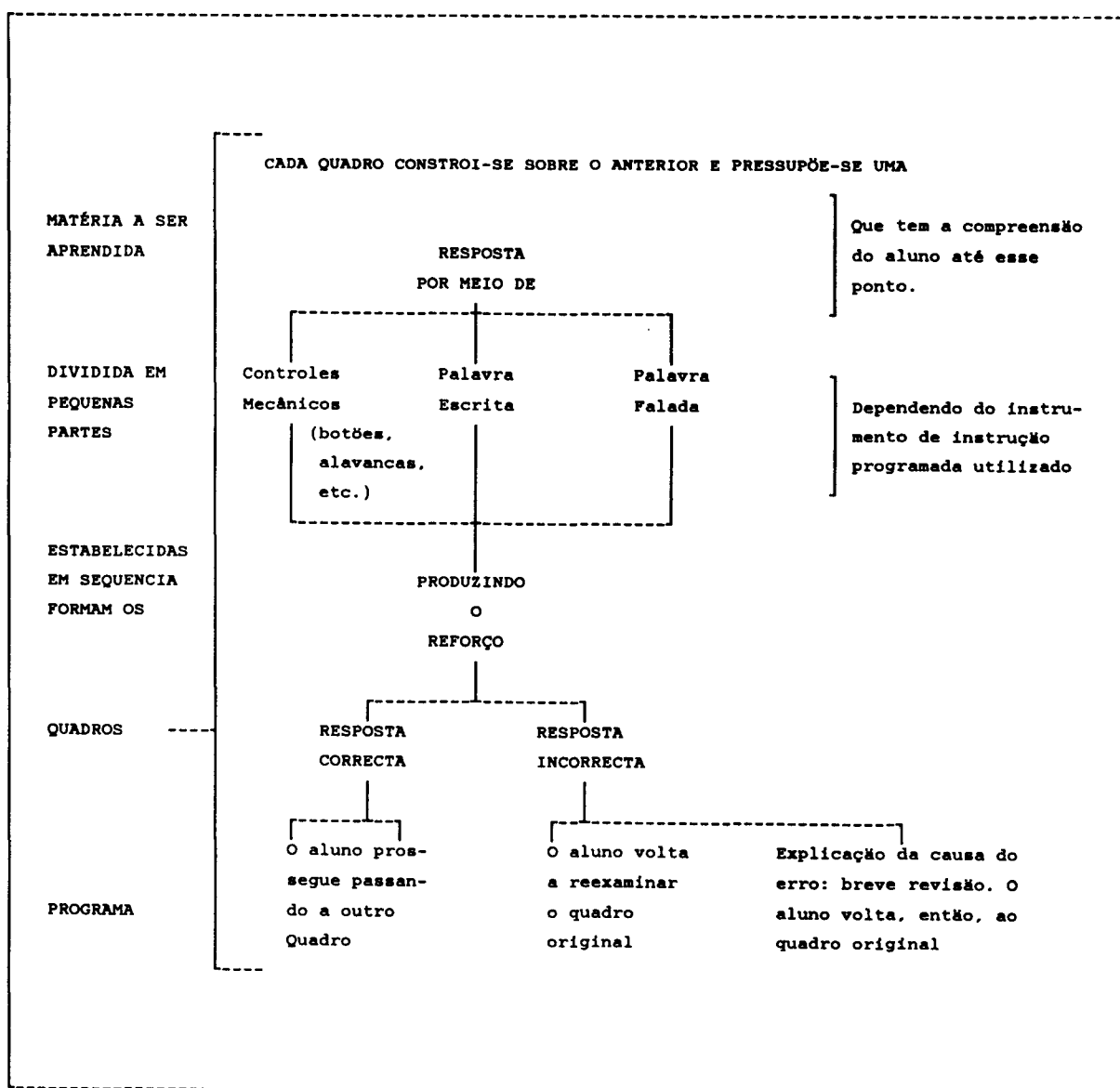


FIG.: QUADRO DA MECANICA BASICA DA INSTRUÇÃO PROGRAMADA

Fonte: Treinamento de pessoal - a Técnico-Pedagogia do treinamento  
 Paulo Pinto Ferreira  
 São Paulo  
 Atlas  
 1979.

. **Método de supervisão TWI (Training Within Industry):** tal como sugere a tradução literal do original inglês (formação profissional dentro da indústria) esta técnica não afasta o formando do local do seu trabalho e é, não há dúvidas, uma das técnicas mais divulgadas em todo o mundo.

Desconhece-se, pelo menos com relativa certeza, a sua origem e muitos países e autores tentam justificar a paternidade para este método ou técnica de aprendizagem. Podemos, no entanto, situar a sua génese logo depois da I Guerra Mundial.

Desenvolve-se através de 5 fases distintas, a saber:

**1ª fase: o ensino correcto de um trabalho:**

- . normalmente dura 10 horas (5 x 2) ou 15 horas (5 x 3);
- . metodologia: eminentemente prático;
- . usa uma dupla estratégia:
  - . uma 1ª parte expositiva com o apoio de recursos audiovisuais, em que se abordam os conhecimentos teóricos imprescindíveis a uma formação profissional eficiente e eficaz;
  - . trabalhos práticos - que vão desde a selecção e preparação dos materiais até ao ensino do trabalho a um colega que o desconheça.
- . composição: normalmente, de 7 a 12 formandos;
- . material didáctico: um manual onde constam todos os dados necessários e essenciais à aprendizagem.

**2ª fase: relações humanas no trabalho:**

- . pretende-se que os formandos no final do curso saibam como estabelecer, fomentar e

manter um bom relacionamento interpessoal na empresa ou organização em que estão inseridos.

**3ª fase: métodos no trabalho:**

. busca-se que os supervisores e chefias aumentem os índices de produtividade operando para tal uma melhor utilização dos recursos humanos e materiais ao seu dispor.

**4ª fase: desenvolvimento de programas de formação profissional:**

. no final do curso deverão os participantes ter a noção de como podem resolver os seus problemas de produção ou de prestação de serviços através da formação profissional.

**5ª fase: liderança de reuniões:**

. pretende-se dotar os participantes dos conhecimentos necessários para serem capazes de planear e conduzir uma reunião.

Uma nota de saliência merece aqui a problemática envolvente aos valores intrínsecos a algumas técnicas e, fundamentalmente, ao ambiente cultural em que as mesmas foram introduzidas e obtiveram resultados positivos. O momento e a época histórica também não podem ser desprezados.

Não nos podemos esquecer que a cultura organizacional - aqui como moutros aspectos da administração - funciona como um líquido amniótico que tudo condiciona. Pelo facto de serem técnicas não significa que possam ser tresladadas de um momento para o outro, de uma organização para outra sem atentarmos profundamente nas implicações que as mesmas têm a montante e a jusante do processo. Não fazê-lo seria cair numa simplificação grosseira de algo que intrinsecamente se apresenta como complexo.

Uma vez que afirmamos que a formação profissional deve ser analisada numa perspectiva sistémica temos que saber, também, que a "cada tipo de problema de formação profissional, ou melhor, a cada tipo de aprendizagem, corresponde uma técnica ou uma combinação óptima de técnicas capaz de contribuir para maior eficácia do sistema. As decisões sobre que técnicas utilizar afectam de maneira significativa todo o programa de formação e, principalmente, o atingimento dos objectivos"<sup>1</sup>.

Assim, essa selecção de técnicas não pode obedecer a regras pré-fixadas e universais. A medida que vamos desenvolvendo o sistema, e analisadas as variáveis existentes, é que poderemos optar por este ou por aqueles recursos de ensino disponíveis tendo sempre em vista uma aprendizagem mais efectiva e eficiente para cada indivíduo. E aí poderão aparecer os livros, as apostilhas, os recursos audiovisuais, as máquinas de ensinar, computadores, jogos, simulações, dinâmica de grupos, conferências, painéis, ou tantos outros.

Não significa isto, porém, que o pressuposto atrás mencionado sirva para justificar mesmo aqueles métodos e técnicas de ensino que devem repousar eternamente nos museus da história e aí permanecerem eternamente. Com efeito, convenhamos, o velho e tradicional mestre, todo ele encadernado de um saber bolorento, medido a quilo, não tem mais lugar no âmbito de uma psicologia activa. Ele ensinava para o passado e agora pretende-se uma formação voltada para o futuro e facilitadora da mudança e proporcionadora de novas atitudes e comportamentos.

"Claro está, também, que, em princípio, há técnicas mais apropriadas do que outras tendo em vista o tipo de aprendizagem em questão. Sem se pretender ser dogmático apresentamos um mapa a seguir que poderá ajudar os menos preparados a terem um ponto de referência"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MACHIAVERNI, Celso. "Seleccão de métodos e técnicas de treinamento", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980, p. 108.

<sup>2</sup> Idem, p. 109.

TIPO	APRENDIZAGEM	TÉCNICA
1	. de sinais	. demonstração (ensino no trabalho)
2	. estímulo-resposta	. demonstração, instrução-programada.
3	. de cadeias operacionais verbais	. demonstração, instrução programada, simulação, dramatização.
4	. de associações verbais	. simulação, dramatização.
5	. de discriminações múltiplas	. estudo de caso, demonstração, resolução de problemas, dramatização.
6	. de conceitos	. instrução programada, painéis, jogos, pesquisa dirigida, exposições.
7	. de princípios	. instrução programada, painéis, jogos, estudo de caso, exposições, pesquisa dirigida.
8	. de resolução de problemas	. estudo de caso, jogos, painéis, leitura dirigida, instrução programada.

Fig: Tipos de aprendizagem e técnicas mais apropriadas.

McFarland, por sua vez, apresenta-nos a pirâmide de aprendizagem de Louis S. Goodman que nos parece, também, poder constituir um precioso e útil instrumento de trabalho<sup>1</sup>. Essa pirâmide parte do concreto para o abstrato e desenvolve-se de uma forma um pouco diferente do esquema anterior.

Mas atentemos no gráfico seguinte:

<sup>1</sup> MCFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 373.



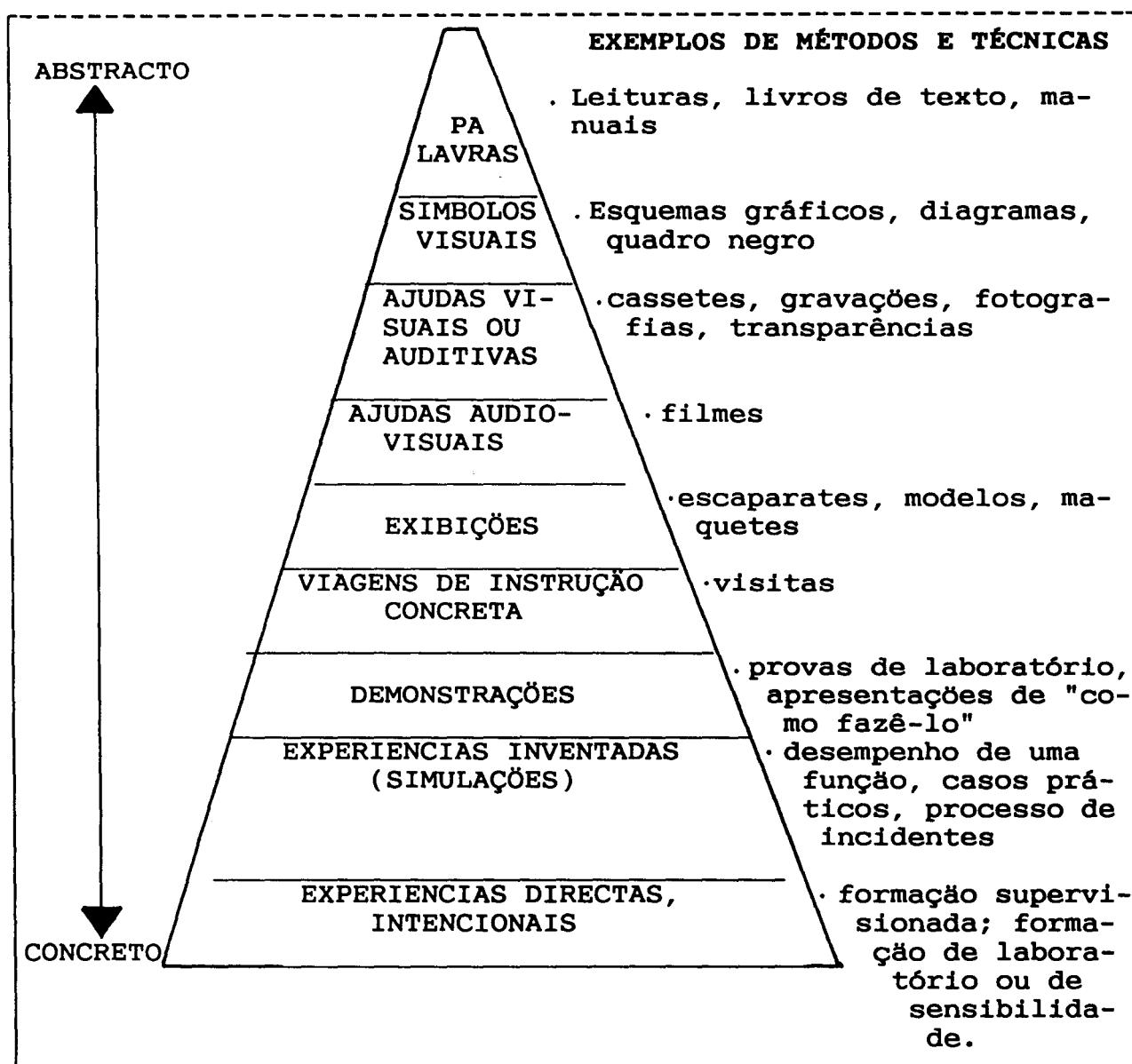


Fig: A pirâmide da aprendizagem, segundo Louis S. Goodman.

Daniel Pernin<sup>1</sup> tenta concretizar e comparar as valências de alguns meios utilizáveis e a sua eficiência relativa. Trata-se de mais uma achega que, por nos parecer útil, não resistimos a mostrar:

<sup>1</sup> PERNIN, Daniel. "Los planos de capacitación: sus problemas y sus requerimientos", in ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Buenos Aires, Tomo 1-A, 1970, abr.-set., p. 91-103.

MEIOS UTILIZAVEIS	CONHECIMEN TOS SIS TEMATIZADOS	COMPETEN- CIA NA FUNÇÃO	MÉTODOS DE COMU- NICAÇÃO	SENSIBI- LIDADE AO MEIO
FORMAÇÃO NATU- RAL		■	■	■ ■
CURSOS DE TIPO ESCOLAR	■ ■ ■			
JORNADAS OU SE- MINARIOS	■	■ ■	■ ■ ■	■
CURSOS DE LONGA DURAÇÃO	■ ■	■ ■	■ ■ ■	■ ■
GRUPOS DE TRA- BALHO		■	■ ■	■ ■
LEITURAS E CON- FERENCIAS	■			■ ■
VISITAS E VIA- GENS		■		■ ■ ■
REUNIÕES INFOR- MAIS		■ ■		■ ■

Fig: Eficiência relativa dos distintos meios de capacitação.

Uma palavra final sobre as tecnologias aqui tratadas e a sua finalidade última. Ou seja: quando empregamos qualquer uma destas técnicas não poderemos, nunca, esquecer que estamos a actuar sobre homens. Assim devemos preocuparmo-nos com outros assuntos que não o lucro imediato na perspectiva da empresa. "A tecnologia dos recursos humanos vai além da simples manutenção, preocupando-se com conteúdos humanizados, tais como a redução da alienação no trabalho, a elevação moral do trabalho e a integração, no trabalho, das necessidades individuais com as necessidades organizacionais. Convém, pois, colocar sem rodeios, duas ideias claras sobre tecnologia dos recursos humanos, a saber: 1. a

manipulação do comportamento alheio é inerente à organização do trabalho; 2. a tecnologia do comportamento transcende a pura manipulação, para cooperar com a humanização do trabalhador, na medida em que lhe confere competência e dignidade profissional. Consequentemente, falar de recursos humanos requer uma linguagem referencial, porque consiste em versar sobre o homem, que é a razão de ser dos valores e, por isso, está acima de qualquer valor. Se é certo que a empresa, por definição, está referida ao seu próprio desenvolvimento económico, não é lícito que ela promova o seu desenvolvimento sem promover o do homem que nela trabalha. Em suma, tecnologia do comportamento, sim, desde que com 2 objectivos simultâneos: aumento da produtividade e valorização do homem que produz"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SIROTSKY, Jayme. In op. cit.

## 18. OS AUDIOVISUAIS E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Como tantas outras coisas na área da formação profissional - e mesmo sem preocupações de gênese histórica muito rigorosa - os recursos audiovisuais tiveram sua origem e arranque, na perspectiva da formação - durante a II Guerra Mundial. Com efeito, os americanos viram-se a braços com a necessidade de rápida e eficientemente preparar o seu pessoal de comando. Como fazê-lo? Convencionalmente?

A resposta apareceu e a solução foi encontrada no emprego maciço de meios audiovisuais que, comprovadamente, favoreceram óptimos resultados.

A transferência destes recursos para a área da formação profissional na indústria, no comércio e nos serviços não se fez esperar. E como frequentemente acontece começou-se a ver nos audiovisuais uma solução miraculosa, uma panaceia, um ovo de colombo para tudo que fosse formação profissional. Os exageros foram vários mas pode-se dizer que hoje foi já encontrado um equilíbrio salutar. Com efeito, os meios audiovisuais não garantem - por si sós - a eficiência e eficácia da formação profissional; da mesma maneira eles não são um substituto mais "cómodo" para o monitor; eles são - e somente são isso - um meio, um instrumento para a aprendizagem e a sua utilidade depende do critério e da oportunidade com que foram usados.

"Os recursos audiovisuais são formas de comunicação; portanto são linguagens ou fazem parte de uma linguagem, conforme o nível de análise que se pretenda"<sup>1</sup>. E, todos o sabemos, uma comunicação eficiente tem que estar atenta ao tipo de linguagem empregue tendo em vista o objectivo pretendido e a clientela a quem se dirige a mensagem. Pode-se concluir, assim, que não é arbitrário o uso dos

---

<sup>1</sup> ROVAL, Esméria. "Recursos audiovisuais e seu uso no treinamento", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Gruneberg (Coord), São Paulo, Atlas, 1980, p. 218.

meios audiovisuais nem se obterão dos mesmos sempre os mesmos resultados, independentemente dos objectivos pretendidos e da clientela.

Não significa isto, porém, que não se reconheçam enormes potencialidades aos audiovisuais. Negá-lo seria contradizer imensos estudos que comprovam e demonstram sem hesitações as vantagens da junção da imagem e do som na comunicação.

Costuma-se dizer que uma imagem vale por 10.000 palavras ou recorda-se, nestas circunstâncias, aquele provérbio atribuído a Confúcio, duas vezes milenar: "ouço e esqueço; vejo e recordo; faço e compreendo". E os muitos estudos feitos dizem-nos que o ser humano aprende e apreende as mensagens do seu meio ambiente com a seguinte intensidade e conforme os sentidos empregues:

. pelo gosto	-----	1%
. pelo tacto	-----	1.5%
. pelo olfacto	-----	3.5%
. pelo ouvido	-----	11%
. pela vista	-----	80%

Torna-se evidente, pelos números apresentados, da vantagem de associar a imagem ao processo de comunicação: é legítimo, também, inferir-se que "a formação profissional - processo rápido de integração, preparação e aperfeiçoamento de pessoal - deve enriquecer-se de recursos audiovisuais, sabendo-se, é claro, tirar partido das suas vantagens"<sup>1</sup>.

### 1.1. A TECNOLOGIA AUDIOVISUAL

Basicamente poderíamos dizer que a tecnologia audiovisual se desdobra em duas:

---

<sup>1</sup> ROVAI, Esméria. "Recursos audiovisuais e seu uso na formação profissional", in MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, Atlas, 1980, p. 221.

- . hardware: refere-se aos equipamentos, sua concepção e fabrico.
- . software: refere-se ao planeamento e produção de programas.

Não vamos aqui - por não ser o local apropriado - fazer grandes considerações sobre o assunto. Repare-se, no entanto, que seria óptimo que as empresas pudessem deitar mão de equipas interdisciplinares para planearem da melhor maneira o uso dos audiovisuais. É que, por natureza e definição, toda a linguagem tem um potencial que pode ser explorado mas, simultaneamente, tem limitações inerentes que não podemos nem devemos olvidar. Assim sendo, e à partida, não existe um meio audiovisual melhor do que outro. A nível do caricato, apresentamos um exemplo: a televisão sendo um óptimo meio de transmitir mensagens para o público em geral, não o é para um grupo de invisuais. Assim sendo, quando pretendemos saber da eficiência e aplicabilidade de um meio audiovisual logo deveremos colocar a pergunta: eficiente para quê e para quem?

Concluindo, diríamos que "o emprego de audiovisuais é uma necessidade evidente, porém, seu uso é, ainda, bastante indiscriminado, revestindo-se muitas vezes de uma importância injustificada e sem fundamento. Desse modo, o audiovisual torna-se mais uma roupagem nova para padrões já desgastados de ensino e formação profissional, e não um instrumento eficaz do processo ensino-aprendizagem. Eliminar tais vícios de emprego é o que importa. Para tanto, a tarefa dos que lidam com esse tipo de recurso é tomar consciência do seu verdadeiro papel como um meio de comunicação cujo fim é a aprendizagem, a mudança de comportamento"<sup>1</sup>.

## 1.2. TIPOS DE MEIOS AUDIOVISUAIS USADOS EM PEDAGOGIA

---

<sup>1</sup> Idem, p. 229.

Servindo-nos do trabalho de Eulália Mendonça<sup>1</sup> apontaremos sucintamente os meios audiovisuais possíveis de serem utilizados em pedagogia e remetemos para a obra em questão os eventuais interessados.

Assim:

a) Meios visuais que não exigem equipamento especial, podem ser vistos directamente se suspensos numa parede ou aplicados em quadros:

- . diagramas
- . gráficos
- . esquemas
- . cartazes
- . desenhos
- . fotografias

b) quadros:

- . quadros de escrita
- . quadros de aderência

c) projecção fixa ( sem som e sem movimento):

- . episcópio - projecta opacos
- . retroprojector - projecta transparentes
- . diapositivos e diaprojector
- . sequência de "slides" (diapositivos)
- . diaporama
- . filme fixo.

d) projecção animada (som e imagem com movimento):

- . filmes 8 e super 8 mm
- . filmes 16 mm e respectivo equipamento:  
projectores de 8, super 8 e 16 mm

---

<sup>1</sup> MENDONÇA, Eulália. OS MEIOS AUDIOVISUAIS EM PEDAGOGIA, Lisboa, Secretaria de Estado da Administração Pública  
- Direcção Geral de Emprego e Formação da Administração Pública, s/d.

e) meios que necessitam de equipamento electrónico:  
som e imagem com movimento:

- . programas de televisão directos
- . programas de televisão registados  
magneticamente em vídeo
- . registo em disco
- . registo em filme (E.U.R).



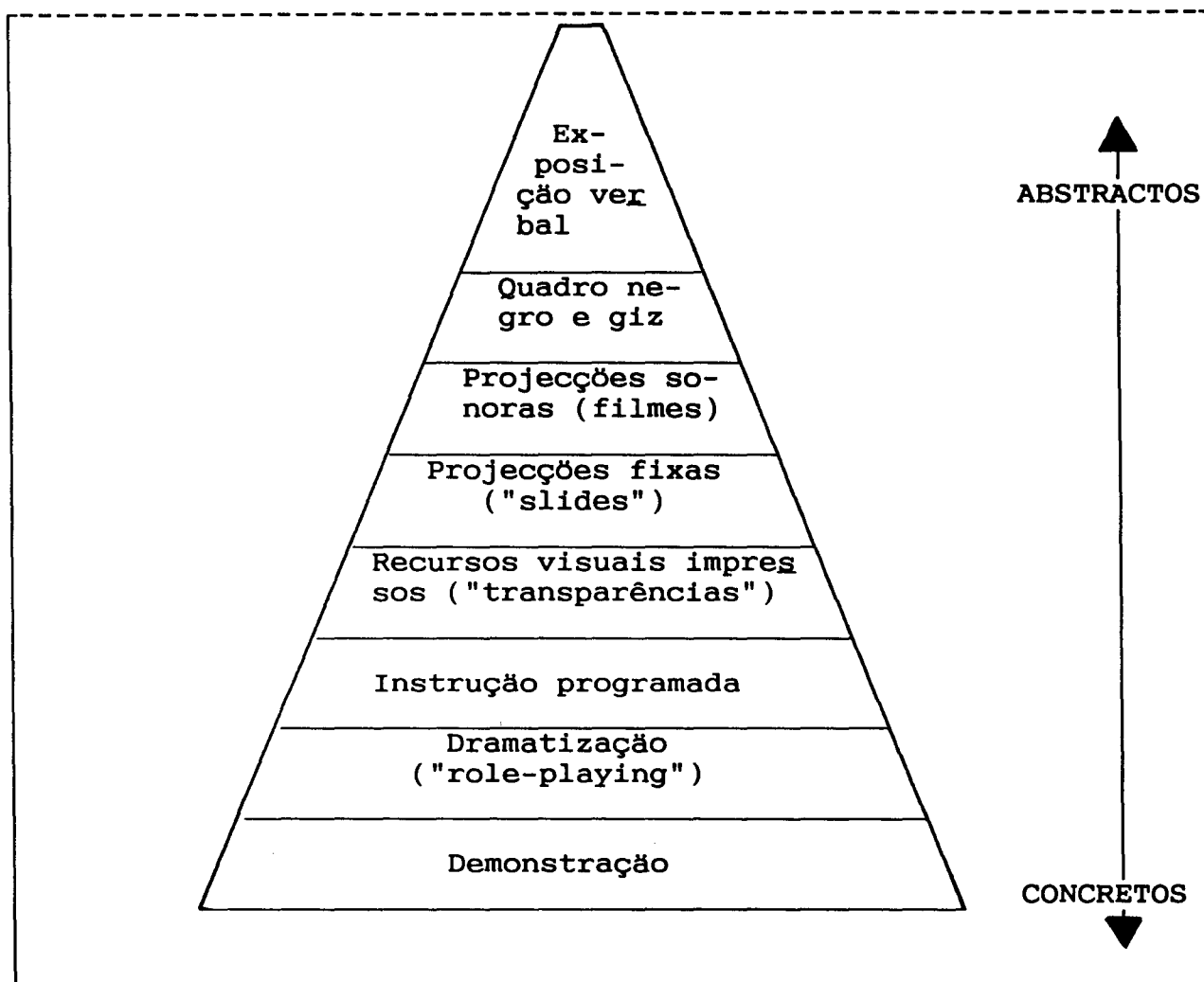


Fig: Classificação dos principais recursos audiovisuais.

Fonte: Edgard Dale, citado por N. Parra, Técnicas Audiovisuais de Educação, São Paulo, Editora Edibell Ltda., 1969, p. 15.

## 19. FORMAÇÃO PROFISSIONAL E CULTURA

Transplantar modas, técnicas, instrumentos ou qualquer outra coisa de um país onde alcançaram êxito para um outro que pretende seguir na senda daquele é sempre arriscado, se tal acontecer sem ter por base um estudo pormenorizado de circunstâncias diversas.

Da mesma maneira aquilo que produziu óptimos resultados numa empresa ou organização não significa êxito assegurado para toda ou qualquer realidade organizacional.

Todos concordamos que as empresas têm culturas específicas (e que ao fim e ao cabo as distinguem e identificam) e cada uma dessas culturas funciona como um líquido amniótico que tudo envolve e condiciona. Simultaneamente esse referido líquido também serve de base de sustentação, crescimento e desenvolvimento.

"Os principais tratadistas coincidem em definir a cultura organizacional como o conjunto de princípios e crenças básicas que são compartilhados pelos seus membros e que a diferenciam de outras organizações. Este conjunto de princípios e crenças foram aceites pela organização, de uma maneira inconsciente, como próprios através dos anos e manifestam-se exteriormente através das políticas, estruturas, procedimentos, normas de condutas, sinais externos, etc. Os princípios e crenças básicas costumam desenvolver-se - dentro do marco "macrocultural" em que a organização está inserida - a partir dos valores e ideias dos fundadores, e com o tempo vão-se concretizando num conjunto coerente - "paradigma cultural" - na imagem de Shein. Pouco a pouco, a organização "intui" que aquela determinada maneira de relacionar-se com o ambiente (adaptação) e de funcionamento interno (integração) teve um resultado positivo e assim se vai assumindo como habitual"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ANZIZER, José M., "Cultura organizativa - su incidència en el funcionamiento y desarrollo de la empresa", in ALTA DIRECCION, Barcelona, nº 120, 1985, Março-Abril.

Não causa polémica alguma o afirmar-se que as culturas organizacionais são diferentes umas das outras. Já não se passa o mesmo, contudo, quanto às ilacções que desse facto podem ser tiradas. Assim, diferem as opiniões sobre a influência da cultura organizacional, sobre algumas questões como as que se seguem:

- . que modelo de gestor é visto como ideal?
- . qual a conveniência ou inconveniência dos métodos participativos?
- . que ênfase deve ser dada à tarefa ou às relações humanas?
- . o trabalho é algo essencialmente bom ou essencialmente mau?
- . como deve ser visto o homem-no-trabalho?
- . como motivar o trabalhador?
- . em que consiste a autoridade? E o poder?

Respiguemos, de entre as perguntas atrás mencionadas, aquela que diz respeito ao trabalho. Facilmente chegaremos à conclusão que as visões sobre o mesmo são distintas e não raramente contraditórias. Existem os que afirmam ser o mesmo uma obrigação social: o homem bom trabalha, e trabalhará necessariamente, para o bem comum. Outros, porém, vêem-no como um mal: o dinheiro, neste contexto, é a única recompensa possível.

A partir daqui, é lícito concluir-se que teorias, políticas e técnicas de formação profissional que obtiveram êxito em determinada cultura deverão ser usadas com o máximo de cautela. Com efeito, os valores alheios nunca devem, pura e simplesmente, sobrepor-se aos valores locais; o que é estrangeiro não é necessariamente melhor.

"Estudando os muitos erros que se cometeram no passado, resulta cada vez mais claro que quando a formação profissional viola a cultura local, a mesma carece de eficácia"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> REDDIN, W. J. "Eficacia en el adiestramiento a nivel internacional", REVISTA EAFIT - TEMAS ADMINISTRATIVOS, Colômbia, nº 24, Jul.-Agost.-Set., 1976.

Fala-se hoje muito em programas, projectos, planos, sistemas de administração deste ou daquele tipo. Os administradores - talvez por andarem um pedaço desorientados com a incerteza ambiental e com a velocidade das mudanças - tentam agarrar, aqui e acolá romanticamente, as diversas "receitas" no mercado e aplicá-las em doses mais ou menos substanciais nas suas organizações. As curas, porém, raramente são satisfatórias e, não raras vezes, surtem efeitos colaterais contra-producentes.

"Voltamos a insistir neste ponto (que é ao fim e ao cabo uma das vertentes fundamentais da nossa tese): uma organização não é eficaz por seguir uma determinada estratégia ou por estar dirigida por determinados directores, ou ainda, por ter esta ou aquela tipologia cultural.

Somente - e nunca antes - será eficaz quando todos os elementos estruturais que a compõem (estratégia, estrutura, sistema, tecnologia, recursos, etc.) formarem um todo coerente e equilibrado"<sup>1</sup>.

Ou seja: a "saúde" de uma organização existe positivamente quando se verifica esse equilíbrio e esse esforço inter-relacionado, integrado e integrador.

De igual modo se salienta que não existe uma cultura melhor ou pior em abstracto, da mesma maneira que não acreditamos existir uma estratégia ou um determinado tipo de dirigentes idealmente preferíveis para todos os casos.

Dissemos atrás que uma organização está de boa "saúde" quando todos os seus elementos constitutivos compõem um todo coerente e equilibrado.

Pode-se argumentar - e acertadamente - que sendo a cultura um elemento de conteúdo ideológico, elaborado ao longo dos anos e por conseguinte mais lenta que os demais elementos no que diz respeito à formação e também à sua eventual mudança, que muito dificilmente se poderá atingir esse todo coerente e equilibrado.

---

<sup>1</sup> DANTAS, José da Costa. "Reflexão sobre estruturas", in PESSOAL, Lisboa, nº 28 e 29 (2ª série), Jul./Ago./Set./Out./87.

Não vamos, aqui e agora, . contra-argumentar em relação à afirmação anterior. Preferimos, a contrário, apresentar como que uma outra tese que nos foi ensinada por José M. Anzizer: "o conhecer a fundo a cultura de determinada organização é especialmente importante para introduzir mudanças estratégicas e estruturais, para seleccionar formas e desenvolver dirigentes, para compreender - e superar - a problemática que frequentemente se apresenta em casos de funções e aquisições em geral para dirigir com eficácia processos de desenvolvimento organizacional, tanto em situações estáveis como em situações de mudança"<sup>1</sup>.

Beckhardt afirmou que "um número cada vez maior de administradores está aprendendo que realmente estão administrando uma cultura com seus próprios valores, regras básicas, normas e estrutura de poder"<sup>2</sup>.

É interessante esta afirmação. Envolve a mesma uma profunda mudança de atitude, uma perspectivação bem diferente daquela defendida por tayloristas e seus seguidores mais directos e indirectos. Da preocupação máxima de administrar recursos tangíveis passa-se para algo de intangível.

Claro está que este "novo" administrador não vive de ideais situados na estratosfera da realidade; pelo contrário, porque vive com os pés bem assentes na terra tem forçosamente que se preocupar com a "causa primeira", com o motivo dos motivos. É, acima de tudo, uma questão de "crença", perspectiva e ênfase.

Uma das exigências que se colocam a este novo homem-gerente-de-relações-complexas é a de estar atento e aperceber-se dos processos de socialização ou aculturação que vão decorrendo naquele mundo que lhe diz directamente respeito.

Podem ser lidos muito livros sobre o assunto, apadrinharem-se técnicas e mais técnicas mas, acima de tudo, a "sensatez é a primeira condição para a aculturação. Estamos a ser seduzidos pela

---

<sup>1</sup> ANZIZER, José M. In op. cit.

<sup>2</sup> BECKHARDT, R. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIA E MODELOS, São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972, p. 76.

novidade e pela complexidade, por não termos sabido trabalhar com as coisas simples e eficazes que nos rodeiam?"<sup>1</sup>

Há que tomar consciência que os termos "americanizar-se", "europaizar-se" e modernizar-se não são necessariamente sinónimos. Não significa isto, porém, que levantemos armas e cantemos hinos de maldição contra tudo que não tem o rótulo de "made in Portugal". Nada temos contra a incorporação consciente e adequada de técnicas, tecnologias, teorias e tudo o mais que tenha origem em determinados países considerados (numa óptica específica) mais desenvolvidos. Além do mais não temos a pretensão inconsequente de inventar o já inventado, de descobrir uma oitava ou nona maravilha do mundo. Pensá-lo seria negarmos a realidade que se nos depara bem à frente dos olhos: cada vez mais o mundo se está transformando numa aldeia global. O que se defende - e aí com a intransigência devida - é a necessidade de estarmos atentos a compreender com a acuidade suficiente as diferenças culturais para, a partir daí, podermos projectar que ideias darão resultado num quadro concreto e num dado momento da história que vivemos.

Neste campo do saber, como noutros, teorizar no vazio é caminharmos de olhos vendados, é descrever utopias - mesmo que aparente e matematicamente correctas - que embora tenham o fascínio da generalização universal, da alquimia totalizadora e da complexidade reduzida à simplicidade, nos podem conduzir a labirintos plenos de escolhos ou, até, a becos sem saídas.

Muitas das nossas organizações (concretamente as públicas) têm sido pensadas e geridas (e pior: repensadas e redefinidas) em termos de sobrevivência e não de crescimento. Estes são os dois pólos que podem ser situados no princípio e no fim de um continuum que, claro está, reflecte uma cultura básica, um conjunto de valores e pressupostos, sobre qual deve ser o papel de determinada organização no ambiente em que se encontra inserida. E a partir daí, podemos afirmá-lo, começam a aparecer as condicionantes

---

<sup>1</sup> REDDIN, W. I. In op. cit.

fundamentais para o papel da formação profissional, sua importância e processos inerentes à mesma.

"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. Os indivíduos sobreviverão na medida, e a partir do apoio que países, nações, instituições e organizações lhes proporcionem.

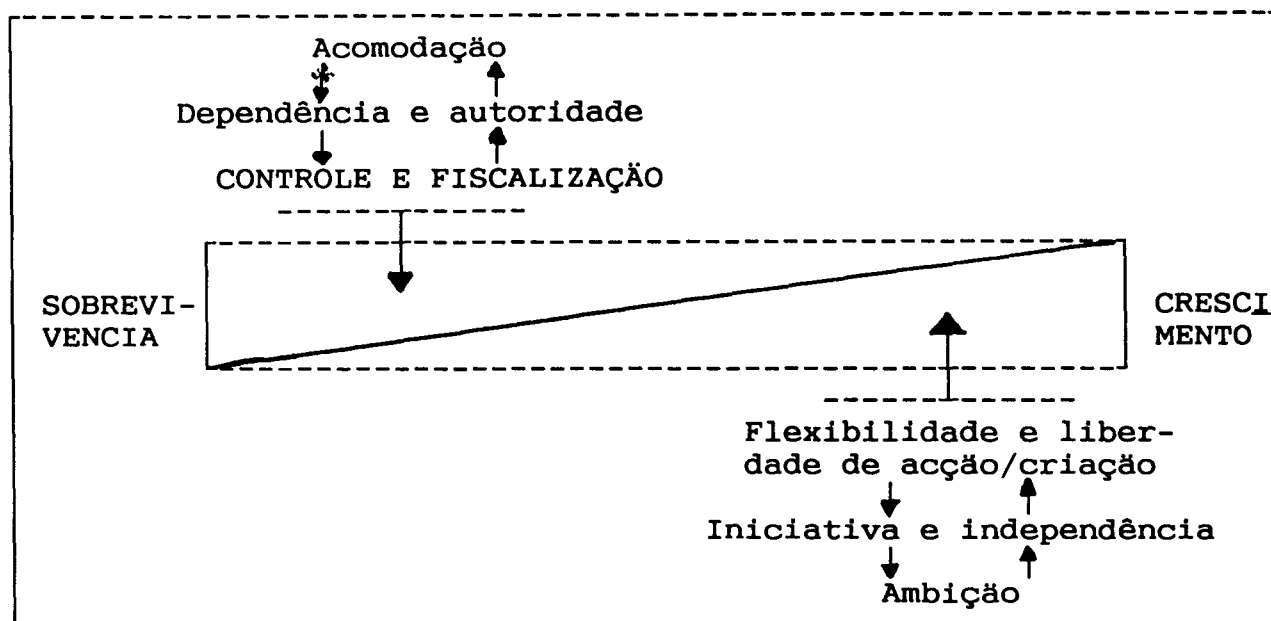
Há os que apenas sobrevivem e há os que crescem. No crescer estão implícitos e subjacentes valores e acções de interdependência e bilateralidade. No sobreviver evocam-se e accionam-se valores e acções de dependência e unilateralidade.

Crescer equivale a um estágio que, ao ser atingido, acarreta a superação, ou mesmo a negação, de valores e acções próprios da fase de sobrevivência. Ao mesmo tempo 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"<sup>1</sup>.

O que atrás foi dito poderá ser mostrado graficamente da seguinte maneira:

---

<sup>1</sup> BATISTA, Margarida Maria Costa, MEIRELLES, José Carlos Dantas. "Estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, vol. 18, abr./jun., 1984.



Fonte: Batista e Meirelles, in op. cit.

Facilmente podemos concluir, agora, que nas organizações públicas predominam os valores de sobrevivência. Sem pretendermos ser exaustivos poderemos apontar algumas características desses mesmos valores:

- . formalismo e rigidez das normas;
- . subordinação geral e condicionamento das acções individuais às determinações de autoridade;
- . falta de incentivo e motivação para o desenvolvimento pessoal;
- . política salarial que ignora as valorizações pessoais;
- . centralização excessiva das decisões;
- . proteccionismo e compadrio excessivos;
- . ausência de uma política correcta e objectiva de escolha de chefias e pessoal dirigente;
- . prevalência da eficiência em desfavor da eficácia;
- . sobrevalorização do tempo de serviço (antiguidade) comparativamente a outros factores;
- . predominância do controle e da fiscalização em desfavor do alcance de resultados;



- . preocupação com o "modus faciendi" e desconhecimento quase total do meio ambiente circundante;
- . desproporcionalidade entre a importância atribuída aos meios financeiros e patrimoniais e aos recursos humanos.

Assim sendo, não admira que o ambiente vivido nessas organizações se caracterize por uma desmotivação crônica, pela existência de conflitos (muitas vezes "arquivados" pela força disciplinar), pela sobranceria e desprezo de muitas das chefias pelos seus subordinados, anquilosamento das estruturas, ineficácia e inoperacionalidade. Até quando? Até que todos - mas todos - se convençam e acreditem nas vantagens da introdução de uma cultura que favoreça comportamentos de flexibilidade, simplicidade, agilidade, alcance de resultados, descentralização das decisões.

E tudo isto não poderá ser conseguido por força de qualquer passo de magia. Não vamos, também, afirmar que a formação tudo resolverá. Afirmamos tão somente que desde que a cultura organizacional favoreça o desenvolvimento individual, este poderá significar um instrumento utilíssimo para a constante renovação organizacional e obtenção de resultados.

## 20. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO INVESTIMENTO

Somos um povo de imaginação; e do imaginário. Somos um povo da poupança cabotina, do amealhar para "dias que não se sabem como serão"; habituaram-nos ao sofrimento, ao desamparo, à insegurança em relação ao futuro. Assim sendo, projectamos na realidade do nosso quotidiano essa maneira jesuítica de olhar para o mealheiro, de fazer contas, soletrar desejos de abastança. Ao fim e ao cabo, e mais uma vez, fazemos aquele papel sempre meigo - mas improdutivo - do Tio Patinhas que, com um olhar de felicidade, contempla as suas moedas douradas num cofre-forte despejadas.

Relativamente à formação profissional assim se tem pensado nas empresas, nas instituições, nas organizações públicas e privadas. "Raras são as companhias que vêem a formação profissional como um excelente investimento de capital, como ela realmente o é"<sup>1</sup>.

No entanto, e uma vez que todas as entidades e organizações pretendem manter a sua sobrevivência e, mais do que isso, o seu desenvolvimento, terão necessariamente que operar uma inversão de quase 360 graus nas suas políticas de formação profissional. E tal deverá acontecer quando essa política já exista. Nos outros - onde não existe nem uma tradição nem uma política de valorização dos recursos humanos - há que iniciar uma longa, mas auspiciosa, caminhada.

E assim terá que ser. E sê-lo-á mesmo naquelas empresas de tipo familiar ou organizações públicas de reduzido número de funcionários. A eterna desculpa de que essas coisas são aplicáveis às transnacionais ou às grandes organizações só as conduzirá a um beco sem saída. Ou melhor: com uma saída - a estagnação, a morte, a falência.

Felizmente, em Portugal, nos dois últimos anos começou a acreditar-se na força e vantagens da formação profissional. Em grande parte, é verdade, atendendo a modismos ocasionais e a

---

<sup>1</sup> RÉGNIER, Roberto C. In op. cit., p. 50.

forças exógenas nem sempre inteiramente entendidas e assimiladas. Mas, estamos certos, algumas sementes hão-de frutificar, o exemplo será seguido e caminhará inevitavelmente como uma grande vaga que, mais tarde ou mais cedo, todos atingirá.

E assim, e aos poucos e poucos, a formação profissional começa a ser vista como um investimento em capital humano, um instrumento precioso de lucro (embora, às vezes, não verificável no imediato), de crescimento e vitalidade organizativa. Deste modo uma nova atitude aparecerá e envolverá todo o processo de formação profissional. "A relação entre recursos humanos e desenvolvimento económico aparece como uma evidência, mas, só recentemente mereceu destaque. O empresário investia em máquinas, instalações e comunicações, etc., mas não cogitava de investir no aprimoramento da mão-de-obra"<sup>1</sup>.

Aliás, é interessante verificar que é naqueles países com um maior índice de desenvolvimento onde se assiste a um maior investimento na formação profissional. Para tal basta atentar em números fornecidos por diversos países (França, Alemanha, Estados Unidos e Japão) e atentar nos bilhões de dólares aí consumidos. E compreende-se. Aí as novas tecnologias encontram-se num processo de implantação acelerado e se esse esforço não for acompanhado de um outro que vise preparar o homem-trabalhador para a nova realidade toda a estratégia fracassará. O "milagre-japonês" pode-se explicar - pelo menos assim o entendemos - em boa parte pela crença fortíssima numa formação contínua, realística e virada para a eficácia.

E uma vez que não acreditamos em povos ou países predestinados ao sucesso ou ao fracasso, saibamos aproveitar, de uma forma coerente, objectiva e equilibrada todo o manancial de possibilidades e oportunidades que proporciona a formação profissional.

---

<sup>1</sup> SIROTSKY, Jayme. "Recursos humanos como factor de desenvolvimento", in EXECUTIVO, Rio de Janeiro, nº 22, Out.-Dez., 1979.

## 21. DIFICULDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Nos dias que correm e no país que somos há uma dificuldade básica que pode ensombrar toda uma política ou processo de formação profissional: é o pensar-se resolverem-se todos os problemas organizacionais através da utilização da formação. E é puro engano. Ao assumi-lo estamos a retroceder para a pré-história do pensamento da humanidade em que tudo se tentava explicar através de um mito. Mas, como todos os mitos, uma vez partido o pedestal de barro, estatela-se contra o chão e, depois, só restam membros amputados, lugares fantásticos de culto e alguns sacerdotes e sacerdotisas que mais não são do que o rosto arrepiado daqueles que acreditam em milagres.

E em treinamento não há milagres. Nem sacerdotes, nem oráculos, nem sacerdotisas. A formação profissional não é um fogo sagrado ou água miraculosa que todos reabilita e purifica. Não é, também, elixir que garante um grau de solução correlacionado com a quantidade ingerida. E não pode ser, também, um cavalo de Tróia qualquer que carrega (ou esconde) no seu bojo meia-dúzia de guerreiros intrépidos, heróicos e astutos que conquistarão cidadelas oprimidas e as libertarão do sono repelente do passado.

E importante: uma política de formação profissional não é algo que aparece como maná caído dos céus ou orvalho divino. Nada disso. O imediatismo e o simplismo bacoco (e especificamente na função pública toda a gente se considera apta para tudo menos para aquilo que deveria ser) encontram muitas vezes explicação em pseudo-teorias científicas que buscam a sua razão de ser no inatismo ou coisas do género.

"Parece razoável especular que uma das causas desse imediatismo será a atitude individualista que ainda caracteriza a grande maioria dos nossos executivos. Tal atitude leva-os a pensar mais em termos da sua gestão, do que em função dos objectivos

institucionais"<sup>1</sup>.

Com efeito quando os nossos administradores planeiam ainda o fazem, por exemplo, em termos de curto prazo. E pior ainda: fazem-no não por convicção e necessidade institucional sentida, mas por uma obrigação legal. Assim, os planos e programas na nossa realidade administrativa representam mais um documento do que um instrumento de trabalho.

E essa realidade transborda, naturalmente, para o âmbito da formação profissional. Esta aparece, quase sempre, como medida para acudir a necessidades do curto prazo e tentando alcançar objectivos imediatos - objectivos esses que são ditados por uma anomalia ou incapacidade de determinado sector ou serviço. Ou seja: existe uma atitude mental subjacente de remediar e não de evitar ou prevenir problemas; vivencia-se uma atitude reactiva e não pró-activa.

Repare-se que esta atitude imediatista também proporciona - contraditoriamente - um ambiente de sucesso ao gestor em causa. Esse gestor aparece como alguém determinado, que enfrenta os problemas e os resolve da melhor maneira. No entanto tudo isto não passa de um verniz que disfarça incompetência e mesquinhez de gestão. A nível de exemplo, diríamos que se passa o mesmo com aquele autarca que se preocupa em fazer algumas obras de fachada (proporcionam a notícia em primeira página) mas se esquece de resolver problemas fundamentais mas que só incomodam e não se apresentam aos olhos da posterioridade (saneamento básico, por exemplo).

Quando os administradores entenderem realmente a importância da formação profissional - independentemente do modismo que a mesma representa hoje em dia - estará ultrapassada uma dificuldade básica e fundamental da formação profissional. E isso acontecerá quando se aperceberam dos contributos que essa actividade profissional pode trazer para a organização no âmbito da redução

---

<sup>1</sup> MEIRELLES, José Carlos Dantas e BATISTA, Margarida Maria Costa. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO. Salvador, Convénio SUDENE-USAID-UFBA/Escola de Administração/Centro de Administração Pública (SP), 1972, p. 31.

de custos, aumento da produtividade, atendimento a necessidades individuais e sociais dos trabalhadores.

### 21.1. A formação profissional como medida isolada

"Quando utilizada como medida isolada, a formação profissional tem-se mostrado ineficaz, face à não utilização do pessoal formado ou à não aplicação dos conhecimentos por eles adquiridos nos cursos"<sup>1</sup>.

E é compreensível que assim seja e compreende-se atendendo ao que foi mencionado no ponto anterior. Há, para inverter o processo, que necessariamente fazer acompanhar a formação profissional (ou fazê-la preceder) de outras actividades complementares, quer a montante quer a jusante da mesma. E a grande dificuldade, aqui, reside na inexistência de uma visão integrada e sistémica da área de recursos humanos. Esta ainda é vista (e quando é reconhecida) como um espartilho de técnicas em que meia dúzia de indivíduos, desconhecedores da realidade profunda da ambiência organizacional, querem garantir o seu posto de trabalho e contribuir para a redução da mais-valia. Taylor ainda não morreu nas nossas organizações. Pelo contrário. Taylor nem sequer passou do patamar do portão de entrada das nossas organizações.

E é pena. Pelo menos 100 anos nos separam da roda do progresso.

Que se tem feito, por exemplo, a nível da análise e descrição de funções? E de um plano de cargos, carreiras e salários?

### 21.2. Tendência à improvisação

A nossa cultura lisonjeia aqueles que tem um forte sentido de

---

<sup>1</sup> MEIRELLES, José Carlos Dantas e BATISTA, Margarida Maria Costa. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO, Salvador, Convénio SUDENE-USAID-UFBA/Escola de Administração/Centro de Administração Pública (SP), 1972, p. 33.

"desenrasque". Desde a época de quinhentos, pelo menos, assim o tem sido. Aqui e acolá temo-nos saído bem. E até fizemos heróis de padeiras armadas de pás de forno. Mas, muitas vezes, esse espírito de aventureirismo que corre no sangue luso tem-nos provocado desilusões em cima de desilusões. D. Sebastião, por exemplo, durante muitas manhãs de nevoeiro foi esperado; aqui e acolá agarramo-nos a soluções normalmente vindas de fora - que nos entorpecem e fazem regredir na história. Do império criado recuamos para o rincão à beira mar plantado e, então, angustiosamente, bramimos as espadas dos nossos antepassados. E cantamos loas ao passado; do presente, esquecemo-nos; o futuro, ignorá-mo-lo.

A partir daí, e quando os obstáculos nos aparecem, improvisamos. Agarrámo-nos a soluções momentâneas e dormimos tranquilamente. As vezes, desesperadamente, disparamos em todos os sentidos: assim sendo poderemos acertar no alvo que se encontra algures mas cuja localização exacta desconhecemos.

No campo da formação profissional assim acontece. Não se faz um diagnóstico profundo e apropriado das necessidades; vão-se satisfazendo pretensões isoladas desta ou daquela chefia; porque a formação profissional não é reconhecida como uma actividade autónoma e importante, colocam-se nesse sector alguns indivíduos que não servem para mais nada; são utilizados, basicamente, os "pacotes" de formação vendidos por organizações especializadas em formação mas que estão mais preocupadas com o lucro do que com a resolução dos problemas das entidades clientes.

### 21.3. Visão maniqueísta

Julgamos que acontece frequentemente nas nossas organizações.

A formação profissional - porque deficientemente compreendida na sua complexidade, importância e posicionamento - serve muitas vezes como prémio ou castigo.

Mas expliquemo-nos. Serve de castigo quando o chefe se serve de um curso para se libertar, pelo menos durante um certo período

de tempo, de alguém que cria problemas e é nefasto a um normal funcionamento da organização. Transporta-se, assim, para a actividade da formação profissional, além do mais, uma finalidade correcional tal como acontecia (e talvez aconteça) em algumas prisões, manicómios e conventos

Por outro lado, serve a formação profissional para premiar amigos ou aqueles considerados bons funcionários, mesmo que essa actividade pouco ou nada possa contribuir para a sua actividade funcional ou pessoal.

#### 21.4. Direito à diferença

Se atentarmos criteriosamente nos programas e planos de formação poderemos constatar, sem grande esforço, que eles assentam num pressuposto enganador: que todos os formandos têm o mesmo ritmo de aprendizagem.

Este pressuposto, que se encaixa naturalmente numa cultura organizacional da segunda vaga Toffleriana, poderá ter aplicação para "ensinar" robots mas não seres humanos. Tanto se proclamou a igualdade que caímos numa massificação estupidificante e embrutecedora. A média é traçada estatisticamente e aqueles que se situam para além ou para aquém duma linha imaginária são obrigados a uma determinada cadência que não lhes é apropriada. A partir daí parecem aleijões, caricaturas da realidade, seres disformes que não podem conviver segundo os ditames da maioria.

O "enlatado" em formação leva precisamente a essa situação burlesca: em vez de criar motivação e maior capacitação e realização provoca precisamente efeitos contrários.

#### 21.5. Indefinição da localização e função da formação profissional

Tudo o que atrás dissemos contribui, de uma maneira ou de outra, para uma acentuada indefinição na localização da formação na estrutura organizacional e, conseqüentemente, as funções



específicas da formação profissional. Consequentemente, a formação profissional lá vai subsistindo, muitas vezes, aos encontros e tropeçando sucessivamente em toda a espécie de obstáculos.

É que além dos obstáculos que podem ser encontrados na sociedade como um todo (resistência à mudança, preconceitos, etc.) há ainda aqueles que aparecem por motivos diversos. Numa época de vacas magras, por exemplo, onde se procede, de imediato, a cortes orçamentais? Todos o sabemos: na área de Recursos Humanos. Esta, com efeito, não contribui de imediato para a solução dos balancetes e relatórios de contas negativos. Mas a médio prazo, os gestores aperceber-se-ão do logro em que caíram e quando pretenderem recuperar o tempo perdido, talvez já seja tarde demais.

## 21.6. A metodologia empregue

"Costuma-se dizer que, em termos de ensino, o conteúdo informa e o método forma, o que é verdadeiro é desejável"<sup>1</sup>.

A verdade é que há muito pouca preocupação neste campo. É habitual assistirmos a autênticos disparates porque as pessoas pensam que os tempos pararam ou que é transponível para uma determinada acção de formação aquela metodologia que nos foi transmitida há 30 ou 40 anos.

## 21.7. O instrutor

Na senda do que dissemos sobre o imediatismo e sobre a improvisação, acontece muitas vezes vermos alguns técnicos serem lançados no papel de instrutores (ou monitores, tanto faz) sem o mínimo de preparação no âmbito da pedagogia, da didáctica e na andragogia. Não admira, depois, que a formação profissional seja

---

<sup>1</sup> DUQUE, Francisco e Galvão, Mário. In op. cit., p. 67.

logo à partida prejudicada pelo formador: desconhece as técnicas, ignora a metodologia apropriada, assume atitudes paternalísticas ou autoritárias em relação aos formandos, considera-se o "centro do mundo" da formação. E, coitado, com o decorrer do tempo vai-se sentindo frustrado e marginal ao sistema se tiver o mínimo de espírito crítico e auto-reflexão.

Mas acontece - e com mais frequência do que seria razoável - encontrarem-se verdadeiros mercenários como monitores. Expliquemo-nos: a actividade de monitor aparece muitas vezes (o que não é defeito) como uma actividade complementar de determinado técnico. Mas porque proporciona o arrecadar de algum dinheiro há aqueles que se infiltram pelas trincheiras do sistema, instalam-se e aproveitam-se do mesmo. E isto sem o mínimo de preparação ou vocação para tal.

## 21.8. Os instruendos

Por tradição e hábitos culturais é frequente os nossos formandos "exigirem" da formação e do formador "receitas" e "pacotes" de soluções. Habitados a um ensino tradicional olham para o processo de aprendizagem como a ida a um supermercado: ficam tanto mais satisfeitos quanto mais encherem o "saco do saber". E depois, vaidosos, ostentam um certificado que exibem quando confrontados com uma situação real.

Além do mais os formandos não estão, geralmente, habituados e preparados para uma leitura reflexiva e crítica e descuram o processo de auto-formação. Sem exageros, diríamos que o analfabetismo não está longe de muitos dos formandos que são sujeitos a acções de formação.

Tal implica que se deite mão de um planeamento que preveja todas estas situações e se usem técnicas e métodos altamente motivadores e dinâmicos.

## 21.9. O retorno ao local de trabalho

O sucesso ou insucesso da formação profissional e as dificuldades sentidas na mesma, têm muitas vezes a ver com a impossibilidade, total ou parcial, de o formando aplicar os seus novos conhecimentos a quando o seu regresso ao trabalho. É compreensivelmente. O adulto vê a aprendizagem sempre por um certo ângulo de utilitarismo. E a organização - como corpo aglutinador - dificulta ou proíbe muitas vezes a utilidade daquilo que foi aprendido. É que muitas vezes isso acarretaria a supressão ou a negação de certas práticas instituídas ou valores consagrados que iriam pôr em questão a sobrevivência e segurança de muitos elementos-chave da estrutura. A partir daqui a formação profissional aparece como uma "ameaça" à ordem estabelecida.

Assim, frequentemente, a aprendizagem torna-se em parte improfíqua porque não é possível completar o ciclo que tem subjacente:

- . descristalização do aprendido;
- . evolução;
- . recristalização da nova aprendizagem;

Por outras palavras: o sistema não apoia o que está sendo ensinado. "É perfeitamente possível que um indivíduo aprenda um comportamento durante a formação e seja punido por esse mesmo comportamento. Quando isso acontece, o comportamento recém-adquirido desaparece"<sup>1</sup>.

É o que acontece, por exemplo, quando alguém frequenta um curso sobre a gestão participativa mas trabalha com um chefe autocrático. Aí, a resposta é sempre a mesma: isso pode ser muito bom lá no "cursinho" mas nós aqui fazemos assim. E depois? Bem, depois pode aparecer o conflito e quase de certeza que se perderam uma ou duas semanas de formação.

Resumindo: "Programas de formação profissional bem concebidos e cuidadosamente planeados podem falhar, porque não são apoiados

---

<sup>1</sup> CONNELLAN, Thomas K. FACTOR HUMANO E DESEMPENHO EMPRESARIAL, São Paulo, Ed. Harper e Row do Brasil, 1984, p. 99.

no trabalho. Até o melhor programa será inútil, se as consequências no trabalho não apoiarem o comportamento recém-aprendido"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Idem, p.101.

## 22. ALGUMAS CAUSAS DE INSUCESSO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Apanhar elefantes com um pano de serapilheira é tão inglório, caricato e mesquinho como pretender matar mosquitos com um malho.

E a afirmação não é despropositada nem é colocada, aqui, à toa. Parece-nos que a formação profissional é vista, e mais vezes do que aquilo que gostaríamos que fosse, como o tal pano de serapilheira ou o malho para matar mosquitos.

Mas expliquemo-nos. Quando gestores e administradores, no desnorte cansado pelo insucesso do dia-a-dia, se tentam agarrar a alguma tábua de salvação lembram-se muitas vezes da formação profissional. E fazem-no, nesta azáfama, de uma maneira destemperada. A tudo isto, acrescenta-se, o modismo vem dar a sua força, o seu chique, o seu vanguardismo. Usam-na como malho e farrapo de serapilheira. Maltratam-na e vilipendiam-na. Apostam aparentemente na treinamento, mas, às escondidas, juram a pé junto que a coisa não vai resultar e que o falhanço é total. Riem-se, até, com aquele ar bacoco dos avisados da história que sem serem apóstolos de coisíssima alguma lutam e defendem uma ideia que sempre será positiva.

Nos escombros, no entanto, de todo este estardalhaçal, alguma coisa há-de ficar e sobreviver. E, atente-se: fundamentalmente lucrarão empresas e trabalhadores onde a formação profissional não foi considerada uma moda, um mal-du-siécle, um sinal dos tempos que passa como um cometa qualquer fugindo à própria cauda.

Alguém disse que tudo o que parece hoje definitivo se tornou primeiramente transitório e contingente. E é isso exactamente aquilo que pensamos da formação profissional: na nossa sociedade - repleta de revendedores de ideias alheias por preços altistas - ainda não há lugar para a formação vista como uma necessidade que se impõe pela própria natureza de mudança dos tempos que correm, pela necessidade de desenvolver um homem total e pelas vantagens inequívocas que daí advém. No entanto, e separado o trigo de joio, a formação profissional começará a impôr-se gradativamente até

. improvisação das actividades da formação profissional: continuamos a ser um país de marinheiros, poetas, voluntários e capazes de tudo fazer desde que para tal não se exija um determinado grau de saber mais ou menos estereotipado. A improvisação, no campo da formação profissional, é enorme e compreende-se: ainda não foi reconhecida como uma área especializada do saber.

Alguns exemplos de improvisação? Poderemos apontar os cursos a pedido de chefes e de directores, de uma maneira casuística e inconsequente. Com efeito, lembremo-nos, essas solicitações raramente aparecem como resultantes de um levantamento das necessidades sentidas pela organização; têm sua origem, bem pelo contrário, no entusiasmo momentâneo deste ou daquele director que leu um artigo que lhe pareceu interessante sobre o assunto ou, e o que é mais provável, não quer ficar atrás da "onda da moda".

Uma outra forma de improvisação (ainda que possa revestir-se de roupagens de continuidade) refere-se à inscrição dos funcionários em cursos ministrados por organizações específicas, cursos esses que se caracterizam normalmente por:

- . ter pouca ou nenhuma afinidade com as necessidades da organização a que pertence o funcionário;

- . uma índole eminentemente teórica: só assim, aliás, podem ser minimamente satisfeitos os interesses heterogéneos dos diversos formandos;

- . ser um pronto-a-vestir que nem sempre se coaduna com o "corpo" e a cultura das diversas organizações.

. obsolescência das metodologias de ensino: frequentemente podemos constatar o uso de metodologias e técnicas educativas absolutamente ultrapassadas,

bolorentas e que só fazem o formando afastar-se de futuras acções de formação. "Um grave problema com que se depara a educação convencional é o de utilizar uma única metodologia para alcançar diferentes objectivos. Isto equivale a definir um veículo de transporte como o mais adequado, independentemente do objectivo a alcançar e do que se pretende transportar"<sup>1</sup>.

. **inapropriação e inadequação da formação profissional:** por maravilhoso que seja um medicamento, ele nunca poderá satisfazer o desejado se aplicado na sequência de diagnóstico apressado, leviano e incorrecto. Pelo contrário pode, até, provocar danos dificilmente reparáveis.

Diríamos que com a formação profissional pode suceder precisamente o mesmo. Ou seja: ela não pode nem deve ser vista como possível solução para a vastíssima gama de problemas que possam afligir uma organização. Como acertadamente afirma McFarland "frequentemente a formação profissional é pedida sem razão, muitas vezes como remédio para problemas que não pode corrigir. A desilusão resultante entre os membros sujeitos à formação resulta difícil de dominar posteriormente"<sup>2</sup>.

. **impreparação pedagógica e científica dos formadores:** talvez por cultura, tradição ou coisas do género aceitamos quase naturalmente que "é na água que se aprende a nadar". Esta afirmação, embora tenha a sua parte de verdade, conduz frequentemente a um "amadorismo" que manifestamente se mostra como incapaz de produzir os frutos desejados; trata-se de um mito

---

<sup>1</sup> BOOG, Gustavo Grüneberg. In op. cit., p. 176.

<sup>2</sup> MCFARLAND, Dalton E. ADMINISTRACION DE PERSONAL, México, Fondo de Cultura, 1972, p. 367.

e, como tal, pode servir para interpretações diversas. Relativamente à capacitação pedagógica tudo nos leva a crer que, muitas vezes, é vista como desnecessária perda de tempo para aqueles a quem são confiadas acções de formação. Julgam-se detentores de todo o saber nesse campo (pelo menos o suficiente) para ensinar. Não passaram eles, afinal, grande parte do seu tempo a ver como se ensinava?

No que concerne à apropriação do conhecimento científico por parte dos formadores (e por muito dura que pareça a afirmação) temos constatado por experiência - directa e indirecta - que ela é frequentemente um rótulo de que alguém se apropriou mas cujo conteúdo real nada tem a ver com o afirmado na embalagem. Talvez seja um dos muitos sinais possíveis do subdesenvolvimento mas a verdade é que os rótulos de "dr.", "lic.", "eng." e "prof." servem para encobrir incapacidades reais. No entanto, e porque a formação também proporciona status e dinheiro, muitos não têm o pejo de manipularem, mais ou menos abertamente, pessoas em situação de aprendizagem.

Diríamos, em síntese, que o mercenarismo campeia de um modo doentio e que desafia todas as regras do bom senso.

. **mercantilismo selvagem:** é outro dos factores que contribui decisivamente para o insucesso da formação profissional.

Com enorme quantidade de fundos financeiros oriundos da CEE que de um momento para o outro apareceram em Portugal, logo apareceram "gabinetes de formação profissional", "centros de formação profissional" ou coisas do género que se lançaram como abutres sobre indivíduos e organizações. A partir daí, fácil se torna entender, muitas (e algumas de forma descarada)



faltas de pudor, verticalidade e deontologia profissional.

A formação aparece quase que exclusivamente como um novo "el dorado" e os que primeiro chegarem ao filão poderão mais facilmente exibirem estandartes de pioneirismo e riquezas.

. **visão da formação profissional como um "momento":** a formação profissional não deve ser vista como algo que de quando em vez acontece ao formando; não deve ser encarada como algo desligado da realidade circunstancial em que está inserida na organização; não deve ser pensada como algo que deve ser assegurado por alguns elementos (e não pelas chefias, também, por exemplo) internos ou externos à organização. Opostamente deve ser gerida como um **continuum** na vida profissional de qualquer trabalhador e inserir-se num programa sistémico que considere dinamicamente as realidades ambientais; deve ser vista como um subsistema dentro do **sistema maior** que compõe a organização como um todo.

## 23. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL EFICAZ

Se é verdade que muitas vezes os dirigentes empresariais contribuem, de uma maneira ou de outra, para a ineficácia de muitas acções de formação profissional, também não é menos verdade que reside muitas vezes nos próprios teóricos a responsabilidade, pelo menos relativa, dessa mesma ineficácia.

Com efeito os dirigentes vêem-se muitas vezes no centro de uma autêntica montanha de teorias, afirmações, informações e contra-informações. Nesta selva de ideias esse homem - o dirigente - sente muitas vezes a solidão do deserto escaldante e, compreensivelmente, numa tentativa de solução dos problemas que o afligem, agarra-se sofregamente àquilo que, pelos motivos mais diversos, lhe parece mais apropriado. Mais tarde, porém, e depois de confrontados os resultados com os investimentos havidos conclui - desesperadamente - que essa solidão do deserto o fez caminhar para um oásis que mais não era que uma miragem. E depois, e mais uma vez, aí o vemos, de galho em galho, de tentativa em tentativa, buscando o maná que alimentará o crescimento e desenvolvimento da sua empresa. E que acontece?

Nos psicólogos encontra a ênfase nas pessoas: nos sociólogos a predominância dos papéis; nos economistas emaranha-se nos índices e curvas de custos. E depois, ainda e mais uma vez, lamenta-se, tenta encontrar uma saída do labirinto ou, então, baixa os braços e refugia-se em soluções do passado.

Há, como diz Reddin, que encontrar algo de novo no âmbito da teoria geral da organização. "De algumas coisas estou seguro: o núcleo desta teoria geral referir-se-á à efectividade e à produção, e do dito núcleo surgirão soluções dos problemas que agora nos afligem: como desenvolver organizações para que sejam eficazes, como motivar a eficácia, como formar para a eficácia"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> REDDIN, W. I. "Eficácia en el adiestramiento a nivel internacional", in REVISTA EAFIT - TEMAS ADMINISTRATIVOS, Colômbia, nº 24, Jul.-Set., 1976.

E é sobre a eficácia da formação profissional que agora nos debruçaremos. Como veremos são diversas as variáveis intervenientes para que um processo de formação seja eficaz e efectivo. Afirmaríamos desde já, e não se trata necessariamente de uma verdade de "Monsieur de la Palice", que por mais esmerada e mais tecnicamente apropriada que seja a formação profissional, o seu efeito (e consequentemente a sua eficácia) será relativamente pequeno se a atmosfera geral da organização for de tensão, conflito ingovernado e incerteza inconsequente. "Os aprendizes necessitam sentir confiança em seu poder de aprender, e na futura utilidade de suas aptidões"<sup>1</sup>.

Mas vejamos, sucintamente alguns pressupostos para que a formação profissional seja verdadeiramente eficaz:

- . deve estar associada às acções que compõem realmente o corpo de um cargo ou função para o qual se diagnosticou a necessidade de formação;
- . deve ser considerada no âmbito de uma profunda reflexão sobre a ambiência e prática do trabalho concebido na generalidade, bem como sobre a própria organização, a sociedade e da própria vida;
- . deve preocupar-se em desenvolver profissionais e não fabricar autómatos que aumentarão a produção: o homem-total tem forçosamente que ser considerado;
- . deve ser sentida e acariciada pela estrutura hierárquica;
- . deve decorrer de uma política mais abrangente de RH, e esta, por sua vez, ter em conta as linhas máximas de orientação traçadas previamente para a empresa. Por outras palavras: deve ser coerente com os objectivos finais da empresa.
- . deve ser vista e orientada na perspectiva duma abordagem sistemática, integrada e integradora.
- . deve ser restrita às necessidades para atingir o

---

<sup>1</sup> WOWELLS, G.W. ASPECTOS HUMANOS DA GERENCIA, Petrópolis, vozes, 1972, p. 140.

alvo: a formação pela formação, leva ao seu descrédito;

. deve ser pensada, estruturada e implementada de tal maneira que possa atender e satisfazer:

- . objectivos da empresa;
- . desenvolvimento tecnológico;
- . objectivos das pessoas.

. deve favorecer a aprendizagem do modo como fazer as coisas certas (eficácia) e não somente como fazer as coisas correctamente (eficiência).

Por nos parecer interessante e mostrar uma visão sistémica e integradora da formação profissional apresentamos a seguir um esquema que nos é oferecido por McFarland<sup>1</sup>:

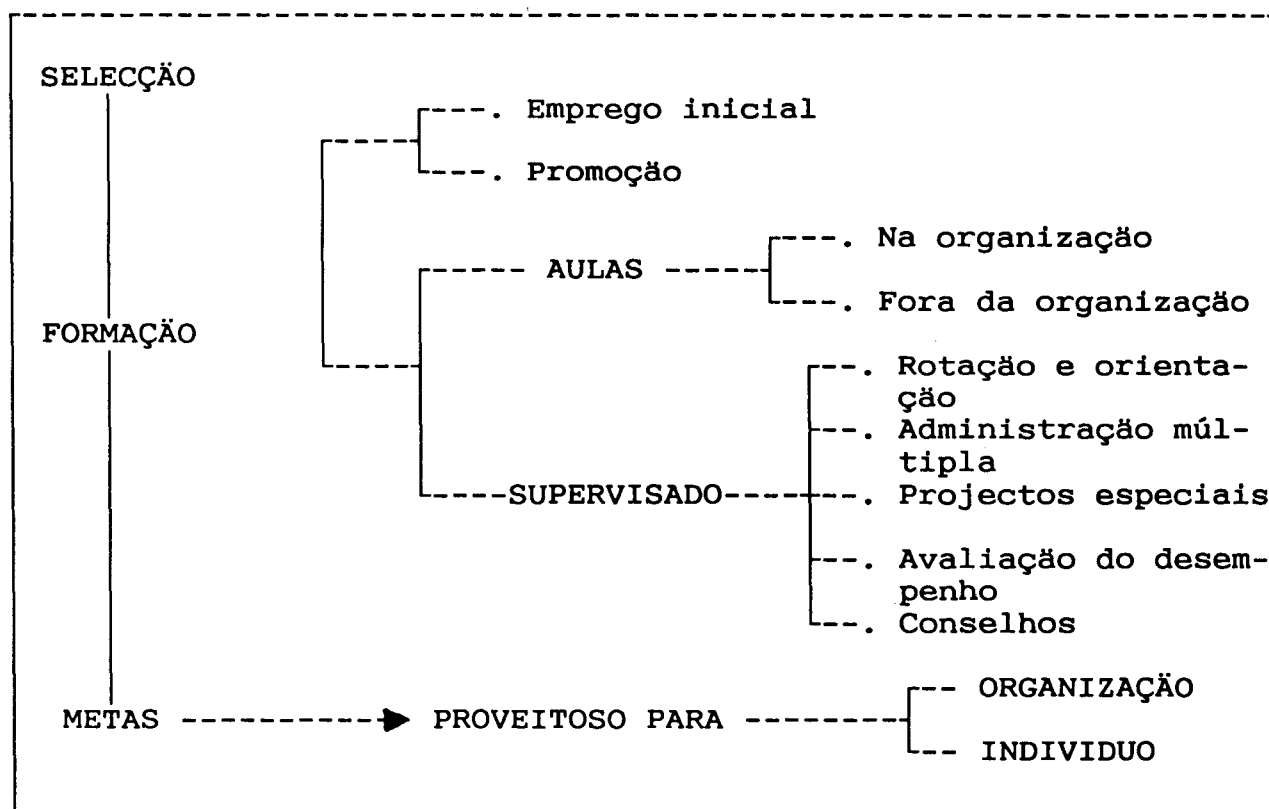


Fig: Relação da formação profissional com os objectivos da empresa e do indivíduo.

<sup>1</sup> McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 375.

## 24. A FORMAÇÃO DO PESSOAL DIRIGENTE

O dirigente, hoje, é alguém que luta constantemente contra o insucesso. Aquilo que lhe é exigido, obriga-o, continuamente, a estar desperto, a manter-se actualizado, a dominar técnicas e tecnologias; tem de cuidar de si e dos outros; agora aclamado, amanhã poderá ter a cabeça a prêmio se os resultados não se fizerem sentir.

Mais do que ninguém, este homem precisa de estar num processo de formação contínua. A crise da modernidade afecta-o mas ele tem que se manter acima de suspeitas. É homem mas exigem-se-lhe características divinas.

No campo de formação profissional de executivos "a perspectiva dominante, até agora, tem sido melhorar a administração interna, aumentar a produtividade e a consequente posição da empresa no mercado, bem como a relação investimento-lucro. Toda a abordagem que vise a favorecer essa relação de posicionamento empresa-mercado e empresa-lucro é admitida como válida e útil.

A que não se orienta para esse objectivo concreto é avaliada como abstracta e inútil"<sup>1</sup>.

Diríamos que a nossa aposta e abordagem corre, em boa medida, esse perigo: ser considerada demasiadamente "poética", abstracta e inútil. Com efeito pretendemos avançar um pouco mais para além do utilitarismo-racionalista que está subjacente ao pensamento do "homo economicus" moderno. Visão essa que favorece no executivo uma visão microscópica da realidade em que labuta e não uma visão estratégica da mesma. É isso mesmo o que afirma o trabalho atrás mencionado quando se afirma que existem valores organizacionais que conduzem a uma prática que:

---

<sup>1</sup> MATOS, Francisco Gomes de, WANTERS, Luc e SOUZA, Nelson Mello. A EMPRESA, HOJE - TRES ENFOQUES SOBRE TREINAMENTO E FORMAÇÃO NA EMPRESA MODERNA, Rio de Janeiro, Instituto Edvaldo Lodi, 1981, p. 41.

- . "Estreita o cone de compreensão do executivo pela ênfase conferida à especialização, o que leva a autolimitar-se em sua capacidade compreensiva global;
- . força o executivo a orientar-se para o micro universo em que vive e trabalha, negligenciando ou conferindo importância remota à visão das grandes conexões sociais, políticas e económicas da empresa, o seu papel histórico, e a sua função como integrante da elite dirigente.

A busca de resultados imediatos e a condenação de todo o esforço que se afaste do imediatismo dos lucros, eficiência operacional, expansão e sobrevivência empresarial "coisifica" o trabalho, o homem, o Estado, a sociedade, a vida;

- . leva o executivo a desenvolver habilidades de adaptação e não de compreensão. Não ajuda ao raciocínio crítico mas ao de sobrevivência profissional e da escalada carreirista"<sup>1</sup>.

Note-se, a propósito, que atendendo aos valores defendidos pela supercultura técnica - em que impera o rigor da especialização quase até à esquizofrenia e limita a capacidade crítica-geral - só sobe na escala profissional quem se especializa. No entanto aí aparece um paradoxo que até hoje tem provocado resultados bem nefastos às empresas e organizações, públicas ou privadas, portuguesas: as chefias, os dirigentes, são encontrados de entre aqueles que mais subiram na escala da especialização, ou seja, foram escolhidos para funções onde a especialização é mais um ónus do que um benefício.

Assim e atendendo ao carácter limitador da especialização, não admira que o dirigente atinja rapidamente o limite da sua incompetência e dê razão ao princípio de Peter. E depois, como que por osmose, o dirigente vai influenciar, negativamente, toda a

---

<sup>1</sup> Idem, p. 46.

organização.

"A conclusão parece óbvia: teremos de rever a ênfase especializante e injectar, nos programas de formação profissional, elementos que favoreçam o espírito crítico - compreensivo, a visão global e a técnica de captar o fluxo de informações através de nexos objectivos capazes de dar sentido de síntese a essas informações"<sup>1</sup>.

Não significa isto, é claro, que o dirigente não frequente cursos ou acções de formação sobre RH, APO, orçamento-base-zero; não significa isto que o gestor deve passar a sua vida a ler os "clássicos". Pensá-lo seria cair noutro oposto que nos parece tão castrante como o primeiro. O que queremos dizer, basicamente, é que o gestor não se deve ficar pela especialização. Se assim for ele terá a percepção de uma simples fracção do saber. Ele tem que se dotar de algo mais que lhe forneça uma visão de conjunto e uma capacidade crítica que o leve a ponderar suficientemente as suas decisões de modo a aperceber-se das implicações que as mesmas possam ter sobre o indivíduo, a organização e a sociedade. Simbolicamente diríamos que é necessário que as acções de formação lhe dêem a capacidade de perceber a árvore e a floresta, bem como o sistema intrincado que formam entre si.

E não é o que tem acontecido. Desde os primórdios da administração científica que se tem centrado esforços principalmente no aumento da racionalidade operativa: sempre se procurou organizar para produzir mais e melhor.

Com o advento da Escola das Relações Humanas o panorama não se alterou profundamente: alterou-se a fórmula de equilíbrio interno, mas o objectivo final era idêntico - passou-se a ênfase da manipulação das coisas e processos para a manipulação dos homens.

Ao fim e ao cabo o dirigente viu-se sempre enredado pelo círculo vicioso da especialização e correspondente alienação em relação à totalidade.

---

<sup>1</sup> Idem, p. 48.

"A obsolescência dos gestores ocorre intensamente e poderá aumentar facilmente a menos que a empresa a contrarie. A obsolescência nasce da deterioração física ou mental que acompanha o processo de envelhecimento e também do aumento da complexidade dos conhecimentos técnicos e administrativos que se necessitam para conduzir efectiva e eficientemente um negócio. O grau de mudança nas organizações encontra-se em processo de aceleração. Assim sendo, o executivo moderno necessita aprender a ser adaptável, flexível, aceitar a mudança rápida, a desenvolver as suas habilidades até onde lhe seja possível, a aplicar os princípios básicos e a entender os fundamentos da condução e motivação dos homens em condições complexas e mutantes. Os procedimentos rígidos, as respostas fixas, a orientação da técnica e os sistemas de organização "standardizadas" abrem caminho à obsolescência"<sup>1</sup>.

Concluindo, afirmariamos que o gestor tem que aprender a desenvolver um vôo bem alto de modo a que possa abarcar toda a realidade que lhe está confiada. Se ele teimar em continuar a pisar tão somente os trilhos de determinado ramo do saber ou especialização técnica, pode saber de antemão que o espera o museu dos incapazes e daqueles que contribuíram para a falência de determinada organização.

---

<sup>1</sup> McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 385.



*CAPITULO XIII*

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

### 1. AS ORGANIZAÇÕES E A MUDANÇA

Afirmar-se que vivemos numa época em que as mudanças se sucedem num ritmo acelerado, não é novidade alguma. No entanto, gerir as organizações tendo sempre subjacente essa realidade torna-se realmente difícil e complicado. Além do mais, admita-se, o ser humano é frequentemente levado a empoleirar-se nos êxitos do passado. E assim sendo esquecemo-nos, muitas vezes, daquilo que nos circunda e do ambiente turbulento em que nos inserimos.

Efectivamente, cada vez mais o gestor terá que, de uma maneira globalizante e totalizadora, deixar de agir reactivamente e começar a utilizar as suas forças e conhecimentos pró-activamente. É que "enquanto a sobrevivência das organizações depende de mudanças adaptativas, o sucesso das organizações fica condicionado à efectivação de mudanças inovativas. Em consequência, a própria eficácia das organizações, e mesmo a sua viabilidade, é afectada por mudanças. Com vistas voltadas à eficácia das organizações, são realizados programas de 'Desenvolvimento Organizacional' (DO) objectivando que estas organizações sejam auto-renováveis"<sup>1</sup>.

Por outras palavras: se uma organização pretende continuar a ter um lugar num determinado ambiente (ou seja: se pretende continuar a existir) ela deve aperceber-se e aprender - e sem perdas desnecessárias de tempo - a adaptar-se e a controlar a turbulência que a circunda. Ao fazê-lo pode encontrar capacidades para transformar essa turbulência numa entrada de energia produtiva tendo em vista a consecução dos objectivos organizacionais. Ou seja: no saber aproveitar as oportunidades e geri-las eficazmente é que estará a diferença entre as organizações auto-motivadas e aquelas condenadas ao museu dos

---

<sup>1</sup> HESKETH, José Luiz. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, São Paulo, Atlas, 1977, p. 13.

dinossauros organizacionais.<sup>1</sup>

Fácil se torna entender, neste contexto, que só uma visão sistêmica nos permitirá alcançar com profundidade o "sistema nervoso central" de uma entidade organizacional de modo a provocar - e sempre que tal se mostre necessário - rupturas ou evoluções adaptativas. "Nós já discorremos de uma forma um tanto extensiva sobre uma implicação desta visão sistemática da organização - que cada esforço de cultura organizacional deve ser ajustado às necessidades e às exigências do ambiente da organização. A segunda consequência desta visão das organizações é que os sistemas organizacionais são morfogénicos e têm capacidade de mudar e desenvolver as suas estruturas. Devemos acentuar, mais uma vez, que não estamos querendo dizer que a organização, como se fora um objecto inanimado, realize isto. Ao invés disto, são as expectativas de mudança e o comportamento dos indivíduos que formam a base deste processo morfogénico. Assim, para mudar a organização, devemos mudar as ideias e as atitudes dos membros organizacionais e sobre o que deles se espera"<sup>2</sup>.

E, claro está, tal esforço de mudança deverá começar a ser sentido e planeado pela cúpula do poder organizacional. Com efeito, e se é verdade que todos os elementos da organização devem estar engajados com o desenvolver deste processo, se for "sentido" que o pessoal dirigente está empenhado na implementação de uma nova realidade, tudo se tornará mais fácil. Além de conveniente é mais convincente e audível que "ocorra uma mudança organizacional eficiente quando os mais altos administradores da organização estiverem envolvidos e quando eles demonstrarem o seu comprometimento no esforço de mudança"<sup>3</sup>.

Tal esforço nunca será demais e obriga a uma concentração de

---

<sup>1</sup> TOFFLER, Alvin. A TERCEIRA VAGA, Lisboa, Ed. "Livros do Brail", 1984.

<sup>2</sup> LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES: DIAGNOSTICO E ACÇÃO, São Paulo, Ed. Blücher, 1979, p. 60/61.

<sup>3</sup> Idem, p. 104.

energia deveras importante. No entanto, as vantagens que daí advirão - e se o processo se desencadear baseado em premissas válidas e projecções tecnicamente correctas - compensarão largamente aqueles que não se deixarem ficar na crista da onda do êxito momentâneo: se não olharem para o horizonte facilmente poderão ser arrastados pelo redemoinho dessa mesma onda.

Nos dias que correm, parar é morrer. Literalmente. "Actualmente a mudança é a única história do mundo e não a estamos enfrentando adequadamente: mudança na quantidade e no movimento de pessoas; mudança na natureza, localização e disponibilidade de empregos, relações em mutação entre brancos e negros, entre estudantes e professores, entre operários e patrões, de gerações, mudança violenta, enfim"<sup>1</sup>.

E esse processo de mudança organizacional origina-se por forças que criam a necessidade de mudança no todo ou em parte de uma organização. Forças essas que podem ser de duas naturezas básicas:

- . exógenas: aparecem de "fora", do ambiente:
  - . novas tecnologias
  - . novos valores e pressupostos filosóficos
  - . novas oportunidades
  - . limitações e restrições diversas
  - . novas energias, etc.
- . endógenas: aparecem de "dentro" da organização: provêm basicamente da interacção dos diversos indivíduos intervenientes e das tensões provocadas por objectivos e interesses diversos e, às vezes, contraditórios.

Se olharmos para o passado, em todas as épocas se têm desenvolvido formas organizacionais que são mais adequadas à índole de cada uma. E se actualmente estamos a ser figurantes dum

---

<sup>1</sup> BENNIS, G. Warren. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: SUA NATUREZA, ORIGENS E PERSPECTIVAS, São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972, p. 1/2.

processo importantíssimo de mudança nos mais variados campos da actividade humana, é conveniente que assumamos um papel activo tendo em conta a necessidade de revitalizar e reconstruir as nossas organizações.

E como se conseguirá isso? De muitas maneiras. No entanto, e antes de tudo, temos que tomar consciência que "a única maneira viável de se mudarem as organizações consiste em se mudarem as suas "culturas", isto é, mudarem-se os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem"<sup>1</sup>.

Assim, podemos analisar que a burocracia, por exemplo, surgiu como uma decorrência da necessidade que as organizações sentiram de ordem e de exactidão e, até, das exigências dos trabalhadores por um tratamento imparcial. "Era uma organização idealmente ajustada aos valores e exigências da Era Vitoriana. E assim, como a burocracia surgiu como uma resposta criativa de uma época radicalmente nova, da mesma forma novos esquemas organizacionais devem hoje ser desenvolvidos"<sup>2</sup>.

Na perspectiva - e que nos pode ajudar a esquematizar o nosso pensamento sobre o assunto - de Paulo Moura as respostas-tipo ao fenómeno da mudança assumem um dos seguintes aspectos:<sup>3</sup>

- . aparente desconhecimento do fenómeno (passividade)
- . resistência à mudança
- . acomodação à mudança
- . planeamento para assimilação da mudança.

Analisando estes quatro padrões de comportamento, poderíamos concluir:

- . o primeiro - ignorar o fenómeno - é nitidamente o mais

---

<sup>1</sup> Idem, p. 2.

<sup>2</sup> Idem, p. 23.

<sup>3</sup> MOURA, Paulo C. Costa. DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES. Rio de Janeiro, Petrobrás - Serviço de Pessoal, 1969, p. 6.

primário e conduz a um constante atraso e inferioridade; a sobrevivência é colocada em questão uma vez que a degradação vai avançando; as organizações gradativamente vão ficando anquilosadas, inelásticas e pesadonas;

. o segundo padrão - de resistência à mudança - é a resposta típica dos sistemas demasiadamente burocratizados: qualquer mudança significa uma ameaça, uma violência contra o "status quo" desde há muito estabelecido. "Ocorre, porém, que essas organizações burocratizadas não deixam de ser afectadas pelas mudanças e, como consequência, surgem conflitos intra e interorganizacionais, cujo resultado constante é a baixa produtividade e a ausência de motivação"<sup>1</sup>.

. o terceiro comportamento-tipo - de acomodação - é, na sua essência, uma variante do primeiro padrão ("ignorar" o processo de mudança). Passivamente espera-se que as coisas aconteçam. Consequentemente, estruturas e processos tornam-se arcaicos e incapazes. Então, e perante sinais mais que evidentes de deterioração organizacional é que se tocam os sinos a rebate. Grita-se "aqui d'El-Rei". Atabalhoadamente toma-se consciência da situação e vai-se em busca de medidas para recuperação do sistema. Muitas vezes, porém, os rombos provocados foram tão fortes que dificilmente se encontra uma solução adequada.

. o quarto padrão - de planeamento e assimilação - é o "único condizente com o progresso actual. Com isso, não só as empresas se mantêm actualizadas, num sentido global e não apenas tecnológico, como crescem e obtém o máximo

---

<sup>1</sup> Idem, p. 6.

rendimento de suas potencialidades"<sup>1</sup>.

Não significa isto, porém, que o processo de planeamento e assimilação se confunda com mera "tecnocracia" (introduzir computadores não significa necessariamente uma alteração de mentalidades...), mudanças coercitivas ou inovações secundárias (mudam-se tão somente as roupagens mas os actores continuam literalmente a ser os mesmos). Pelo contrário, significa fundamentalmente, "a adopção de uma atitude básica (atitude, no sentido psicológico), mediante a qual se reconhece que as soluções de hoje, por melhores que sejam, não envolverão os problemas do amanhã"<sup>2</sup>.

Resumindo: perante o quadro traçado temos uma escolha possível: ou podemos prever e preparar o impacto da mudança, ou, então, esperar até que a mesma nos force a agir.

E é aqui que surge o papel e importância do Desenvolvimento Organizacional (DO). "O papel dos conceitos, pesquisas e tecnologias dos profissionais de D.O. é, ou deveria ser, o de nos ajudar a planejar a mudança da organização, passar de uma reacção a uma antecipação. A tecnologia de D.O. efectiva deverá permitir que nós influenciássemos o curso das revoluções que vemos progredindo à nossa volta, permitindo-nos ser pró-activos em nossa liderança nos sistemas sociais. O lidar com a mudança, através da aplicação criativa da tecnologia das ciências do comportamento, pode contribuir, em muito, para o processo de iniciar e criar as mudanças organizacionais necessárias - bem como confrontar as mudanças que surjam, necessárias ou não - de modo a possibilitar aos indivíduos, grupos e organizações tornarem-se ou permanecerem viáveis, adaptarem-se a novas condições, aprenderem a partir das experiências, atingirem uma maior maturidade e, o mais importante,

---

<sup>1</sup> Idem. p. 7.

<sup>2</sup> Idem. p. 8.

resolverem problemas"<sup>1</sup>.

E em que aspectos o D.O. visa mudar?

Em síntese, diríamos que:

- . conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos das pessoas e grupos de pessoas que fazem parte da organização;
- . hábitos, valores e filosofia da organização;
- . estruturas, lay-out, centralização-descentralização, sistemas de controle, etc., na organização formal;
- . tecnologia, processo unitário e contínuo, mecanização-manualização, etc.<sup>2</sup>

## 2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITO

Quando as verdades ou realidades não são lineares e, ainda por cima, encaradas superficialmente, vários são os ângulos e perspectivas a partir das quais poderemos fazer tentativas de definições ou explicitações de conceitos.

Falar de D.O. é, sem caírmos em exageros, mergulhar num campo repleto de armadilhas e em que os fogos-cruzados se fazem sentir com grande vivacidade. Com efeito, além das confusões trazidas por aqueles menos escrupulosos em divulgarem teorias deficientemente digeridas, há toda uma diversidade de terminologia (diremos, até, ambiguidade de terminologia) a que não são estranhas "escolas" mais ou menos globalizantes em que se inserem aqueles que ao assunto se têm dedicado.

Não iremos, aqui, carregar baterias no intuito de ser pró ou contra este ou aquele autor ou tendência. Sem caírmos no

---

<sup>1</sup> HARRISON, Roger. "Alguns critérios para escolher a profundidade da estratégia de intervenção na organização". In KOLB, David et al. in ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY - A BOOK OF READING. New York, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971. Tradução "Cadernos CIPAD, Desenvolvimento Organizacional", Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, p. 129.

<sup>2</sup> GOMES, Jorge Fornari. "Administração de Recursos Humanos e desenvolvimento organizacional", REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 18(4): 25-35, Out./Dez., 1978.



pretensiosismo de abarcar todo o leque do saber sobre o assunto, tentaremos explicitar o pensamento de alguns autores por nós considerados mais representativos.

Para José Luiz Hesketh "DO é um processo de mudança planeada. É o resultado da busca de ideias e técnicas para melhorar a eficácia das organizações e sua habilidade de encarar a mudança como um processo natural.(...). É uma abordagem sistémica do conjunto total de relações de papéis funcionais e interpessoais em organizações.(...). É uma estratégia educacional complexa, destinada a mudar crenças, valores, atitudes e estruturas de organizações, tornando-as altamente adptáveis às mudanças sociais e tecnológicas, integrando as necessidades humanas à metas organizacionais e vice-versa.

É uma maneira sistémica de intervir em organizações envolvendo a aplicação de processos e de tecnologia, com base num conjunto de valores, com o objectivo de aumentar a eficácia e a eficiência das organizações e sua habilidade de lidar com a mudança"<sup>1</sup>.

Repare-se que o autor enfatiza sobremaneira:

- . que o DO está fundamentalmente orientado a actuar mais sobre o comportamento do que sobre a estrutura;
- . que uma premissa prática da abordagem de DO é que uma mudança em qualquer um dos subsistemas acarretará o desencadeamento da mudança em quaisquer outros elementos do sistema maior.
- . que o processo de DO utiliza as teorias, conceitos e descobertas empíricas pertinentes à ciência do comportamento da organização e, em particular, aquelas que se relacionam com assuntos de comunicação, motivação, tomada de decisão, resolução de conflitos, dinâmica interpessoal e processos de formação e desenvolvimento de grupos.

---

<sup>1</sup> HESKETH, José Luiz. In op. cit., p. 14.

Retenhamos, desde já, que embora muito se tenha escrito sobre DO, não há concordância absoluta, como dissemos, quanto ao seu significado. Pode afirmar-se, porém, que os autores ligados ao DO têm em comum que a melhoria dos aspectos comportamentais (concretamente das relações interpessoais e grupais) irá provocar um melhor desempenho organizacional. "Além disso, DO é visto como um esforço de mudança planeada de longo prazo que se concentra na organização total ao invés de concentrar-se nos indivíduos. Mais ainda, a principal ferramenta enfatizada é a do comportamento vivenciado (grupo T, reuniões de confrontação, retroalimentação de dados, etc.)"<sup>1</sup>.

Sem ser essencialmente diferente, o pensamento de Cecília Bergamini enfatiza certos aspectos: "O desenvolvimento organizacional tem como ponto central as pessoas dentro das organizações... ele abriga uma espécie de intervenção feita no contexto organizacional, através das pessoas, perseguindo objectivos que foram escolhidos por elas, desde que as suas actividades sejam mais adequadas àquilo que julgam como meta desejável. Na realidade, só se pode desenvolver pessoas. Só será possível colocar em andamento um programa de Desenvolvimento Organizacional desde que se conte com a adesão consciente e voluntária daqueles que trabalham dentro da empresa"<sup>2</sup>.

Diríamos que a autora, além de colocar em lugar de relevo absoluto as pessoas, parte de uma premissa básica: a necessidade de considerar que tanto os objectivos humanos (individuais) como os organizacionais são paralelos, harmónicos e compatíveis em vez de percebê-los como antagónicos, no sentido em que um somente poderá ser atendido em detrimento do outro.

Bennis, um dos expoentes máximos sobre o assunto, vai enfatizar a importância do DO num contexto de mudança: "O

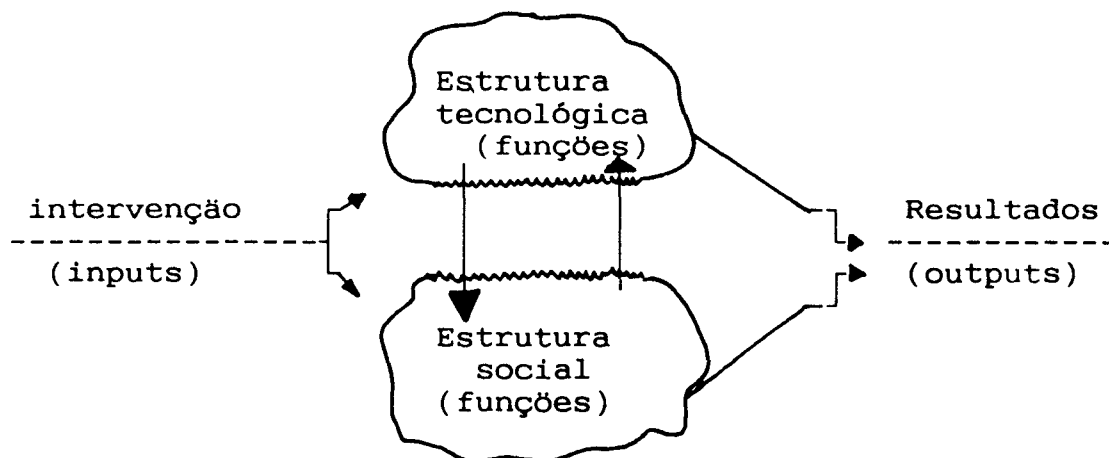
---

<sup>1</sup> Idem, p. 30

<sup>2</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - UMA ESTRATEGIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, São Paulo, Atlas, 1970, p. 10.2

Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança"<sup>1</sup>.

Interessante é a perspectiva de P. Moura; o autor parte do pressuposto (correcto) de que a organização é um sistema global e que o mesmo se "caracteriza como um sistema sócio-técnico, onde se pode vislumbrar uma estrutura e funções tecnológicas e, ao seu lado, uma estrutura e funções sociais"<sup>2</sup>.



E vai mais longe o autor afirmando que o erro histórico dos administradores tem sido fazer incidir todo o esforço de aperfeiçoamento apenas na estrutura e nas funções tecnológicas (produção, controles, mercados, etc.), deixando-se quase ao abandono a outra parte do sistema - a estrutura social e suas funções.

"Os subsistemas tecnológico e social são independentes, mas de tal maneira interligados que os eventos verificados numa parte necessariamente afectam a outra. A esse princípio básico dá-se o nome de **causalidade conjunta** ("joint causation"), cuja

<sup>1</sup> BENNIS, Warren G. In op. cit., p. 2.

<sup>2</sup> MOURA, Paulo C. Costa. In op. cit., p. 11.

consequência mais directa e desejável é a optimização conjunta (joint optimization)"<sup>1</sup>.

Assim algumas conclusões nos é lícito tirar:

- . não é produtivo (muitas vezes será até prejudicial) intervir apenas num ponto do sistema;
- . uma vez que o efeito desejável é o global ("output"), o mesmo só pode ser conseguido quando as intervenções ("inputs") levam em conta a referida totalidade do sistema.
- . é necessário ter em atenção que os aspectos humanos de uma organização têm importância muito maior (e mais decisiva) do que aquela que usualmente reconhecemos.
- . "desenvolver uma organização - sob o ponto de vista das ciências comportamentais - significa desenvolver a eficiência do sistema total, com a harmonização entre os objectivos empresariais e as necessidades individuais"<sup>2</sup>.

Na tentativa de melhor explicitar o seu pensamento, o autor distingue o desenvolvimento de organizações (DO) e o desenvolvimento de pessoal (DP).

- . desenvolvimento de organizações (DO): esforço integrado e permanente para desenvolver as unidades de trabalho como um todo.
- . desenvolvimento de pessoal (DP): esforço integrado e permanente para desenvolver indivíduos.

Os dois processos actuam sobre pessoas, mas atingem níveis e objectivos diferentes. Quando o problema é desenvolver capacidades, habilidades, destrezas, ou ganhar noções e informações, temos um objectivo eminentemente individual e, por isso, as técnicas utilizadas pelo D.P. são de primordial importância. Quando, porém, o problema é desenvolver a unidade de trabalho, ainda que através de pessoas, temos um objectivo

---

<sup>1</sup> Idem, p. 12.

<sup>2</sup> Idem, p. 15.

organizacional e, por isso, as técnicas de D.O. assumem relevância"<sup>1</sup>.

Gercina A. Oliveira depois de apontar que no conceito de DO se encontra, de forma implícita e explícita, a ideia de mudança organizacional planeada e a da concepção dessa mudança como processo, ou seja, como algo contínuo no tempo, afirma que "outra ideia básica em DO é a organização como um sistema social de produção de bens ou de serviços, sistema desdobrável em outros sistemas.(...). Entretanto, também é visível que, embora DO pretenda desenvolver a mudança planeada da organização como um todo, a sua actuação faz-se por meio do sistema humano"<sup>2</sup>.

Para Fornari Gomes "o desenvolvimento organizacional faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional. É uma actividade com início e fim definido; um programa ou projecto desenvolvido nas organizações. Consiste num processo de mudança organizacional, de forma planeada, abrangendo toda a organização, e que tem como meta levá-la de um estágio de menor para outro de maior eficácia"<sup>3</sup>.

Para Warner e Hornstein "Desenvolvimento organizacional é um processo de mudança planeada - mudança de uma cultura organizacional que evita um exame dos processos sociais (principalmente tomada de decisão, planeamento e comunicação) para uma que instrumentalize e legalize este exame, e de uma cultura que resiste à mudança para uma que promova o planeamento e o uso de procedimentos para adaptação e mudanças necessárias em base

---

<sup>1</sup> Idem, p. 18.

<sup>2</sup> OLIVEIRA, Gercina Alves. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - TEORIA E DIAGNOSTICO, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1979, p. 3.

<sup>3</sup> GOMES, Jorge Fornari. In op. cit., p. 25.

diária"<sup>1</sup>.

Por outras palavras: o DO vai actuar sobre a cultura de uma organização (esta vista como um conjunto de pressupostos aprendidos e partilhados sobre normas - padrões e regras - que regulam o comportamento do indivíduo) de uma forma contínua e crítica para alterar as disfuncionalidades verificadas.

A esta perspectiva está subjacente o conceito de Lewin de que a mudança individual e grupal se torna mais efectiva quando as normas e padrões que regulam o comportamento são mudadas.

### 3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: PRESSUPOSTOS BASICOS

As coisas não nascem por acaso. E mais: quando os homens se dedicam a teorizar sobre um determinado assunto, não o fazem ao acaso: vão caminhando, de dedução em dedução, de experiência em experiência, mas sempre apoiados em princípios e pressupostos que consideram ser o alicerce, o alfa e o omega do seu pensamento.

Entre esses, e no caso concreto do D.O., poderemos apontar:

- . apoia-se numa visão sistémica da organização: a partir daqui planeiam-se mudanças que vão afectar dialecticamente os diversos subsistemas (estrutura, procedimentos administrativos, práticas de tomada de decisão, resolução de conflitos, tecnologia, etc.).

- . baseia-se e tem uma forte crença nas propostas apresentadas por McGregor na sua formulação da Teoria Y: consequentemente, causam repulsa ao homem de D.O. os pressupostos, implícitos e explícitos, da Teoria X.

---

<sup>1</sup> WARNER, Burke e HORNSTEIN, Harvey A. THE SOCIAL TECHNOLOGY OF ORGANIZATION DEVELOPEMENT, Washington, D.C., NTL Institute, 1972. Tradução de CADERNOS CIPAD - TEXTOS DA DISCIPLINA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, sob o título "Uma introdução à tecnologias do DO".

. sustenta, que as "organizações estão dirigidas em função de objectivos ou metas de trabalho e planos para realizá-los"<sup>1</sup>.

. nasceu e continua a desenvolver-se "dentro do campo da ciência do comportamento e da psicologia aplicada a circunstâncias organizacionais"<sup>2</sup>.

. é necessário "sempre que as nossas instituições sociais concorram e lutem pela sobrevivência sob condições de mudança crónica"<sup>3</sup>.

. aproveita-se das teorizações dos cientistas do comportamento ligados à teoria da organização.

. o homem é colocado como elemento fundamental dentro da organização.

. a organização nos dias que correm deve ser flexível na medida suficiente para poder adaptar-se e moldar-se às mudanças e exigências dos sistemas com os quais ela interdepende e se inter-relaciona.

. "o trabalho que é organizado de tal modo que sejam atendidas tanto as necessidades das pessoas (que são a base de sua motivação para trabalhar bem ou trabalhar mal...), quanto às necessidades da empresa, é o que tende a assegurar a maior produtividade e a melhor qualidade do que é produzido"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> HESKETH, José Luiz. In op. cit., p. 44.

<sup>2</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. In op. cit., p. 21.

<sup>3</sup> BENNIS, Warren. In op. cit., p. 21.

<sup>4</sup> MELLO, Fernando Achilles de Faria. In op. cit., p. 36.

. o desenvolvimento, crescimento e desempenho pessoal é facilitado por um relacionamento que seja honesto, humano, participativo e não-manipulativo.

. "sentimentos negativos bloqueados e frustrações reprimidas, tendem a afectar desfavoravelmente a motivação, o investimento pessoal, a comunicação, o relacionamento funcional, a colaboração, o desempenho e os resultados. Em última palavra, as insatisfações tendem a minar a eficiência e a saúde organizacionais"<sup>1</sup>.

. qualquer mudança ambiental (interna ou externa) vai afectar directa ou indirectamente, com maior ou menor influência, os hábitos e comportamentos individuais e grupais.

#### 4. O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO EM D.O.

Julgamos ser necessário colocar claramente o conceito de organização para os autores de D.O. para se entender esta perspectiva - a do Desenvolvimento Organizacional - que estamos abordando.

O homem, todos o sabemos, "organiza-se", insere-se em organizações para, de uma maneira ou de outra, lutar com o ambiente que, não raras vezes, se lhe apresenta ameaçador e aniquilador. Assim, e a nível geral, os indivíduos "dão início a novas organizações ou contribuem para as já existentes porque desse modo encontram melhores soluções para os problemas ambientais com que se defrontam. Nós tendemos a pensar em organizações como tendo um objectivo mas este não é literalmente o caso. As pessoas têm objectivos; as organizações não os tem. Uma organização simples pode, naturalmente, especializar-se em algo,

---

<sup>1</sup> Idem, p. 37.



tal como a fabricação e venda de calçado. Nós chamamos a isto de seu objectivo, mas isto é aceitável apenas como uma maneira taquigráfica de falar. É muito mais exacto dizer-se que esta organização adopta uma estratégia planeada ou meta de fabricar e vender calçado e que isto está atraindo várias contribuições de pessoas que, na verdade, estão procurando cumprir uma boa variedade de diferentes objectivos. Estas pessoas tomaram uma decisão em comum de realizar seus diferentes objectivos de uma maneira coordenada em volta da estratégia de produzir calçado"<sup>1</sup>.

E o conceito de organização é aqui tão importante quanto não podemos olvidar que o D.O. pretende essencialmente mudar uma determinada organização do seu estado actual, para um outro que se apresente com um novo rosto, uma nova cultura, uma nova maneira de enfrentar problemas e oportunidades. Numa palavra: pretende-se uma organização mais eficiente e eficaz.

Assim, e dentro do contexto em que nos vimos inserindo, poderíamos definir uma organização como uma "coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente"<sup>2</sup>.

Deste modo, poderíamos apontar três níveis de problemas essenciais do desenvolvimento e com os quais as organizações se defrontam:

- . relacionamento (transacções) entre a organização e o seu ambiente no sentido amplo da palavra;
- . relacionamento (transacções) entre grupos ou unidades dentro da própria organização.
- . relacionamento (transacções) entre o indivíduo e a própria organização, ou seja, o processo pelo qual os indivíduos prestam determinado serviço para uma organização em troca de certos incentivos.

Não se pense, porém, que uma vez aceites como fundamentais

---

<sup>1</sup> LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. In op. cit., p. 2/3.

<sup>2</sup> Idem, p. 3.

estes três níveis de problemas, iremos cair sempre em uma melhor maneira de organizar, ou reorganizar. Pelo contrário, teremos de ter sempre presente que "não existe uma única melhor maneira de organizar: ao invés disto, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas, às metas colectivas e aos objectivos humanos individuais"<sup>1</sup>.

Só a partir de um diagnóstico profundo e tecnicamente correcto, poderemos ser levados à direcção da mudança desejada, bem como às variáveis que de imediato e mais profundamente devem ser abrangidas para que esse direccionamento se manifeste e mantenha. E, passo a passo, lá iremos resolvendo problemas cognitivos, técnicos e, especialmente, de ordem afectiva e emocional.

E esta é uma actividade que não se esgota num "aqui e agora". Ela desenvolve-se através de um processo contínuo - embora possa ter ritmos de intensidade diferentes - e isto porque "os sistemas organizacionais, como os outros organismos - desenvolvem-se e têm um ciclo de vida. Eles têm um início e, com muita frequência, em anos recentes, um repentino período de envelhecimento ou estagnação.(...). Na sua essência isto significa que os sistemas organizacionais se devem renovar continuamente, a fim de que sobrevivam nesta sociedade"<sup>2</sup>.

Sucintamente, poderíamos dizer que predominam dois conceitos básicos de organização entre os teóricos do D.O.:

- . um conceito behaviorista de organização:
  - . representantes possíveis: Lawrence e Lorsch;
  - . adopta-se o conceito funcional da divisão do trabalho;
  - . os indivíduos são vistos como contribuintes para as organizações;
  - . essas contribuições individuais variam enormemente

---

<sup>1</sup> Idem, p. 93.

<sup>2</sup> BENNIS, Warren G. In op. cit., p. 42.

em função de:

- . diferenças individuais
- . sistemas de recompensas e contribuições
- . ambientes grupais.
- . a organização actua sempre num determinado meio: uma vez que a sua sobrevivência depende da maneira como efectua transacções com esse ambiente, ela deve, também, estruturar-se atendendo às especificidades e circunstâncias particulares do meio em que está inserida.

. um conceito antagónico em relação à visão tradicional de organização:

- . representante possível: Warren Bennis;
- . acentuam-se diferenças entre os sistemas mecânicos (característicos das organizações tradicionais) e os sistemas orgânicos (abordagem mais apropriada) e que se podem analisar no quadro seguinte<sup>1</sup>;
- . permitem uma consciencialização social dos participantes: as organizações, assim, tornam-se colectivamente conscientes dos seus destinos.

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGANICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>. A ênfase é exclusivamente individual.</li> <li>. Relacionamento do tipo autoridade-obediência.</li> <li>. Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.</li> <li>. Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas.</li> <li>. A tomada de decisões é centralizada.</li> <li>. Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e ou hostilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.</li> <li>. confiança e crença recíproca.</li> <li>. interdependência e responsabilidade compartilhadas.</li> <li>. Participação e responsabilidade multigrupais.</li> <li>. Amplo compartilhamento de responsabilidades e controle.</li> <li>. Solução de conflitos mediante negociações ou soluções de problemas.</li> </ul>

<sup>1</sup> Idem, p. 15.

## 5. DIFERENCIAÇÃO VERSUS INTEGRAÇÃO

O modelo de diferenciação-e-integração apresentado por Lawrence e Lorsch<sup>1</sup> pode ajudar-nos um bom pedaço a entender a realidade organizacional. Realidade essa que pode e deve ser descaroçada até ao tutano - e na medida do possível - para que num processo de alquimia realista a possamos entender claramente, diagnosticar-lhe suas necessidades, planejar medidas correctivas adequadas e executar, em momento oportuno, as acções previamente definidas.

"Vistas de fora as organizações frequentemente parecem ser entidades monolíticas, como se estivessem sendo dirigidas por uma única inteligência dominante e movimentando-se inexoravelmente ao longo de um caminho predeterminado. Vistas de dentro, elas frequentemente aparentam estar numa situação caótica, tentando movimentar-se em todas as direcções a um só tempo. A verdade está num ponto intermédio. Mas é este processo semicaótico e semiplaneado de autocorreção e de automodificação que dá às organizações as propriedades morfogénicas que potencialmente as tornam uma ferramenta tão flexível e poderosa para a extensão do controle do homem sobre o ambiente"<sup>2</sup>.

É partindo desta ideia geral e da visão das organizações como sendo sistemas abertos, totalmente interdependentes e morfogénicos que os autores usam os conceitos de diferenciação e integração para melhor explicar e explicitar os "defrontamentos organização-e-ambiente e grupo-para-grupo"<sup>3</sup>.

Note-se, também, que o próprio conceito de interdependência significa fundamentalmente uma necessidade que o homem - e as organizações - têm de se adaptar ao meio.

Assim elas vão-se sujeitar a um processo de integração (ou

---

<sup>1</sup> LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. In op. cit., p. 9.

<sup>2</sup> Idem, p. 11.

<sup>3</sup> Idem, p. 11.

seja: actuar conjunta e complementarmente, associar em unidades específicas tarefas, actividades ou pessoas) baseado basicamente no conceito de hierarquia. Muitas vezes, também, e para se aumentar ou consolidar esse processo de integração deita-se mão de outros mecanismos integradores tais como **coordenadores** expressamente nomeados para tal, **comités**, etc.

Mas as organizações, simultaneamente, precisam de caminhar para além do processo de integração: não fazê-lo seria sujeitarem-se a um processo de anquilosamento e morte prematura.

A **diferenciação** aparece, então, como algo que leva unidades organizacionais e grupos a tornarem-se diferentes (e não necessariamente antagónicos) para da maneira mais eficaz poderem levar a efeito transacções planeadas com a parte do ambiente que a cada uma das partes compete. Assim sendo, há que "conseguir a colaboração ou integração destes grupos especializados de contribuintes de modo a que eles possam fazer um esforço coordenado no sentido das metas organizacionais totais, enquanto ainda trabalham eficientemente na administração das transacções com seus segmentos particulares do ambiente"<sup>1</sup>.

## 6. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: CARACTERISTICAS

Fundamentalmente, poderíamos apontar como sendo características essenciais do D.O. - e servindo-nos dos trabalhos referenciados de Bennis e José Luiz Hesketh - as seguintes:

- . é uma **estratégia educacional** adoptada para atingir uma **mudança organizacional planeada**;
- . essa mudança organizacional planeada deve:
  - . compreender e abranger o sistema integral;
  - . ser administrada desde a cúpula hierárquica;
  - . ser idealizada e estruturada tendo em vista aumentar a efectividade e o bem-estar da organização;

---

<sup>1</sup> Idem, p. 45.

- . servir-se dos conhecimentos das ciências do comportamento;
- . as mudanças procuradas deverão estar intimamente associadas às exigências ou necessidades que a organização está procurando enfrentar;
- . os chamados "agentes de mudança" que muito directamente intervêm nas diferentes etapas do processo são, na grande maioria dos casos, mas nem sempre, em relação ao sistema em apreciação;
- . terá que haver uma colaboração aberta e frutuosa entre esse agente de mudança (que é muitas vezes externo) e aqueles que no dia-a-dia fazem parte integrante do sistema em apreciação;
- . "os agentes de mudança compartilham de uma filosofia social, um conjunto de valores sobre o mundo em geral e sobre as organizações humanas em particular, a qual molda suas estratégias, determina suas intervenções e, em boa parte, comanda as suas respostas aos sistemas-clientes"<sup>1</sup>.

## 7. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - OBJECTIVOS FUNDAMENTAIS

Mesmo sabendo-se que qualquer esforço de D.O. - e para que possa ser considerado correcto e eficaz - deve partir de um diagnóstico específico e apropriado a cada organização, podemos, sem riscos de caírmos em generalizações grosseiras, apontar alguns objectivos básicos mais gerais.

Assim:

- . "criar um clima franco de solução de problemas em toda a organização - onde os problemas são enfrentados e as diferenças esclarecidas - tanto dentro dos grupos como entre os grupos, ao invés de escondê-los em baixo do

---

<sup>1</sup> BENNIS, Warren G. In op. cit., p. 17.

tapete ou de amortecê-los"<sup>1</sup>.

. favorecer, proporcionar e desenvolver um ambiente de confiança mútua entre os indivíduos e os grupos da organização, em todos os níveis de hierarquia.

. diagnosticar problemas e situações insatisfatórias.

. atentar no processo decisório e focalizar os pontos críticos do mesmo no seu aspecto informal.

. proporcionar um engajamento de todos os membros da organização nos objectivos e metas, ou seja, favorecer um clima de participação a diversos níveis.

. "aumentar a consciencialização sobre os processos individuais e sociais e suas consequências no desempenho, isto é, promover auto-avaliações conscientes e planos pessoais relativos à gerência da comunicação, estilos de liderança, relacionamentos interpessoais e intergrupais e conflitos".<sup>2</sup>

. fomentar e institucionalizar relacionamentos mais cooperativos, criativos e participativos entre indivíduos e grupos interdependentes.

. "obter informações objectivas e subjectivas, válidas e pertinentes, sobre as realidades organizacionais, e assegurar o "feedback" dessas informações aos

---

<sup>1</sup> HESKETH, José Luiz. In op. cit., p. 15.

<sup>2</sup> Idem, p. 15

participantes do sistema-cliente"<sup>1</sup>.

. favorecer e proporcionar o desenvolvimento das potencialidades existentes em cada indivíduo e nas três áreas de competência: técnica, administrativa e interpessoal.

. "buscar novas fontes de energia (física, mental e emocional), libertar a energia bloqueada em indivíduos e grupos, ou retida nos pontos de contacto e interacção entre eles"<sup>2</sup>.

. fazer todo um esforço no sentido de conseguir uma aproximação tão grande quanto possível entre as necessidades e objectivos dos indivíduos e aqueles da organização.

. "sempre que o risco calculado permitir, trazer os conflitos, atritos e tensões "para cima da mesa" e tratá-los de modo directo, racional e construtivo"<sup>3</sup>.

. alertar e incutir a necessidade de estabelecer objectivos, metas e alvos bem delineados, quantificados e estruturados no tempo visando uma melhor capacidade de planeamento, direcção e controle.

. chamar à atenção para o pessoal dirigente da existência de uma cultura organizacional que, tal como uma camada de oxigénio, todos envolve e condiciona.

---

<sup>1</sup> MELLO, Fernando Achilles de Faria. In op. cit., p. 37.

<sup>2</sup> Idem, p. 37.

<sup>3</sup> Idem, p. 38.



. questionar a estrutura organizacional no sentido de avaliar se a mesma se encontra adequada às solicitações do meio ambiente, tarefa desempenhada e tecnologia empregue.

. empenhar-se num estudo aprofundado de todo o sistema de informação (formal e informal, descendente, ascendente e horizontal);

. "identificar pontos de bloqueio ou perda de energias e recursos de vários tipos: físicos, humanos, materiais, informacionais, etc."<sup>1</sup>.

. desenvolvimento da criatividade e do consenso

. favorecer a flexibilidade organizacional, sua inovação e capacidade de adaptação e assimilação<sup>2</sup>.

. "suplementar a autoridade associada com o desempenho funcional e "status" com a autoridade derivada do conhecimento e competência profissional"<sup>3</sup>.

. proporcionar uma capacidade objectiva de auto-controle e auto-direcção aos elementos humanos existentes na organização.

Se pretendessemos resumir as ideias acima indicadas, poderíamos afirmar que os objectivos fundamentais do D.O. se concentram numa necessidade real de tornar as organizações eficientes, eficazes e efectivas e, como tal, capacitá-las para a mudança de uma forma consciente e auto-renovadora.

---

<sup>1</sup> Idem, p. 38.

<sup>2</sup> GOMES, Jorge Fornari. In op. cit.

<sup>3</sup> MOURA, Paulo C. Costa. In op. cit., p. 18.

## 8. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: TÉCNICAS

São muitas e variadas as técnicas defendidas pelos homens do D.O. tendo em vista uma intervenção frutuosa para almejar a eficácia e efectividade de indivíduos e organizações.

Repare-se, também, que ênfase diversa pode ser colocada nesta ou naquela técnica, ou neste ou naquele conjunto de técnicas, conforme o tipo de abordagem que é feito do D.O.

A nível de esclarecimento diríamos que há as seguintes abordagens de D.O.<sup>1</sup>:

### . abordagem estruturalista:

- . parte do pressuposto que a mudança organizacional deve ser efectuada por meio das diversas variáveis organizacionais: elas serão a causa e o cadinho que moldarão o comportamento dos indivíduos aos padrões estabelecidos e desejáveis;
- . utiliza-se fundamentalmente dos instrumentos estudados e herdados pela administração científica: divisão do trabalho, definição e clarificação de tarefas, autoridade e poder;
- . valores fundamentais: ordem, disciplina, a autoridade instituída e outros similares;
- . constrói seus alicerces numa base legalista (cada um foi contratado para desempenhar determinado trabalho) e ética (as pessoas, assumindo as reponsabilidades, farão tudo para as cumprir).

### . abordagem tecnológica:

- . parte do pressuposto, do mesmo modo que a abordagem estruturalista, que a mudança organizacional deve ser

---

<sup>1</sup> GOMES, Jorge Fornari. In op. cit.

efectuada por meio de variáveis organizacionais: elas serão o fermento, causa e cadinho que moldarão o comportamento dos indivíduos aos padrões estabelecidos e desejáveis;

- . alguns dos seus pensamentos básicos são baseadas na administração científica;

- . instrumental mais importante: estudo de tempo e movimentos, estudo de métodos de trabalho, padrões de produção, mecanização e outros idênticos ou complementares;

- . concentra-se nas actividades e pretende estabelecer um controle visual.

. abordagem humanística:

- . antes de mais e acima de tudo: as pessoas são o aspecto fundamental e a chave-mestra de qualquer organização;

- . é pelas pessoas (e só pelas pessoas) que se obtêm e introduzem mudanças organizacionais: desenvolvido um esforço para mudar as pessoas (a nível total: conhecimentos, atitudes e comportamento) e alcançado esse objectivo elas farão com que mudem (ou pelo menos facilitarão o processo) as restantes variáveis organizacionais.

- . principal fundamento filosófico: a igualização do poder dentro das organizações.

Sem mais detalhes, parece-nos que atentando no quadro seguinte<sup>1</sup> se poderá ficar com uma ideia suficientemente abrangente das técnicas e instrumentos de D.O.

---

<sup>1</sup> MELLO, Fernando Achilles de Faria. In op. cit., p. 106.

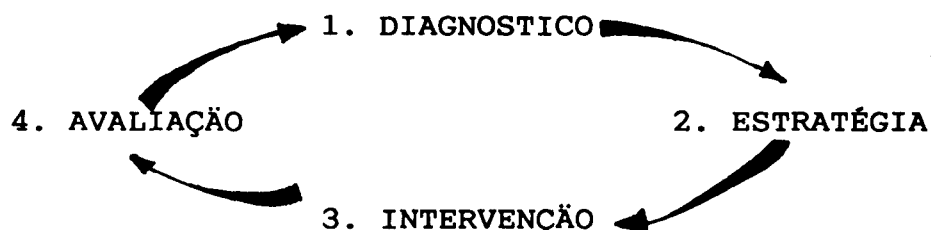
	PERSPECTIVA: INDIVIDUO	PERSPECTIVA: GRUPO/INTERGRUPO/EMPRESA
<p>PERSPECTIVA: TAREFAS/CONTEUDO</p> <p>SUBSISTEMA:  . Técnico  . Administrativo  . Estrutural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. diagnóstico: entrevista, observação, questionários.</li> <li>. análise, rotação funcional.</li> <li>. formação, des. individual.</li> <li>. planeamento de carreira.</li> <li>. enriquecimento e ou alargamento de cargos</li> <li>. redefinição de tarefas.</li> <li>. A.P.O.: plano de melhoria.</li> <li>. integração funcional (par, trio).</li> <li>. administração do tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. diagnóstico em grupo.</li> <li>. pesquisa-"feedback"-diagnóstico-acção.</li> <li>. mudanças tecnológicas ou ambientais.</li> <li>. mudanças em directrizes e procedimentos administrativos.</li> <li>. mudanças de estruturas, cargos e tarefas</li> <li>. org. colateral/temporária (grupo-tarefa, projecto).</li> <li>. sistemas de informação gerencial.</li> <li>. desenv. de equipas: solução de problemas.</li> <li>. actividades intergrupos (espelho, confronto).</li> <li>. planeamento estratégico e A.P.O.</li> <li>. análise do campo de forças.</li> </ul>
<p>PERSPECTIVA: PROCESSO/CLIMA</p> <p>SUBSISTEMA:  . Psicossocial  . Comportamental  . Humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. diagnóstico: entrevistas, observação, questionário.</li> <li>. planeamento de vida.</li> <li>. consultadoria do processo (individual).</li> <li>. consulta individual.</li> <li>. Educação/des. individual.</li> <li>. laboratório interno (horizontal)</li> <li>. laboratório externo (sensitivity T.).</li> <li>. "Rob-play", sociodrama, psicodrama.</li> <li>. integração interpessoal (par, trio).</li> <li>. análise transaccional</li> <li>. terapias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. pesquisa-"feedback"-diagnóstico-acção.</li> <li>. análise de campo de forças.</li> <li>. desenvolvimento de equipas: aspectos interpessoais, processos.</li> <li>. dramatização/troca/negociação de comportamentos e papéis.</li> <li>. consultadoria de processo (grupal).</li> <li>. "sensitivity T." da equipa (laboratório interno).</li> <li>. "rob-play", sociodrama, psicodrama.</li> <li>. actividades intergrupos (espelho, confronto, aquário).</li> <li>. administração de recursos humanos.</li> </ul>

Atente-se, no entanto, que não há uma resposta sempre adequada, correcta e eficaz em relação às técnicas e instrumentos a utilizar nesta ou naquela organização. E mais: só a vivência, o contacto habitual vai permitir ao homem de D.O. fazer uma escolha acertada. As informações e referenciais teóricos, embora importantes, ficam-se bastante aquém do que é necessário. Assim não sendo o agente de D.O. estará a fazer o papel de exorcista ou curandeiro - sempre mais ou menos apegado a mezinhas ou lampejos de inspiração - e nunca o de um profissional consciente e responsável.

## 9. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ETAPAS

Sucintamente, poderíamos dizer que existem 4 etapas fundamentais no processo de DO:

- . diagnóstico
- . estratégia
- . intervenção
- . avaliação



Por assaz evidentes não nos debruçaremos aqui a explicitar cada uma dessas etapas. Aproveitamos, no entanto, o pensamento de Lawrence e Lorsh para lembrar que "se um especialista em DO tiver que ser eficiente para conseguir tanto um comprometimento quanto soluções mais sofisticadas para os problemas de desenvolvimento organizacional, ele terá que visualizar seu papel como o de um educador, de um diagnosticador bem como de um consultor. Isto é, ele terá que ser capaz de desenvolver técnicas para identificar problemas organizacionais e analisar suas causas. Ele terá que ser

capaz de educar administradores e outros membros da organização a como usarem conceitos para realizar diagnósticos e planejar a acção. Finalmente, ele terá que agir como um consultor ao submeter às considerações dos administradores suas propostas de acção"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay W. In op. cit., p. 105/6.

## **CAPITULO XIV**

### **A IMAGEM DA FUNÇÃO PUBLICA**

## 1. MAPEAMENTO GERAL

Falar da Função Pública Portuguesa é algo de intelectualmente acrobático e, eventualmente, significa entrar naqueles domínios que a mente apetece mas que, efectivamente, o bom senso faz arrepiar caminho.

E afirmámo-lo porque são tantos os santuários, tantos os apóstolos e seguidores, tantos os hereges, tantos os muros das lamentações e das vergonhas, tantas as verdades e não-verdades que qualquer um nos poderá apedrejar por esta ou aquela declaração por esta ou por aquela omissão.

No entanto, e porque à partida nos confessamos arrependidos de qualquer pecadilho mais ou menos inocente, atrevemo-nos a levantar o véu de algumas divindades, abrir portas de santuários bafiosos e carregados de passado, rir do que é de rir, lamentar o que é de lamentar e, claro está, louvar o que há a louvar.

Mitos e ritos, sumos-sacerdotes, guerreiros, capitães e generais, aquartelamentos e carros de combate, estratégias e alvos, regulamentos e práticas, intenções e devoções, fantasias, ninharias, louvas-minhas, aldrabões e acrobatas, homens honestos e motivados, produtividade e anacronismo, heróis e covardes, santos e pecadores, de tudo um pouco existe e, por nossa vontade, de tudo um pouco falaríamos.

Mas, e existe sempre um "mas", manda-nos o pragmatismo que nos fiquemos às vezes aquém do pórtico, aquém dos espaços reservados àqueles que estão superiormente autorizados a dialogarem directamente com a divindade. E tal comportamento nada tem a ver com reservas mentais, medos reais ou fictícios, angústias existenciais ou aproximações do género. Fazemo-lo porque estamos certos que as nossas forças e fôlego só nos permitem um certo esbracejar, um certo inconformismo e um apontar factos e dados que permitirão, assim o pretendemos, retirar ilações e apontar caminhos.

Duma coisa estamos certos: não faltarão oportunidades para detractores, falsos profetas e aves agoirentas. A todos está



reservado um espaço nesta teia complexa em que cada cidadão diariamente se mexe. Ou melhor: em que cada cidadão se vê obrigado a mexer.

E referimo-nos ao cidadão porque, bem vistas as coisas, ele é e representa (ou melhor: deverá ser e deverá representar) o alfa e omega de toda a administração pública; esta, por definição, deveria existir por causa dele e para ele. Infelizmente essa mesma A.P. por um escorregar contínuo foi-se transformando gradativamente num poder e esqueceu-se que deveria ser um serviço e um serviço público. E quando tal acontece logo aparecem as contradições (serão?) intrínsecas do sistema, as disfunções e aberrações. Assim, e fotografando a realidade, podemos constatar cidadãos (muitos) sobrecarregados no seu dia-a-dia por serviços e instituições que deveriam ter uma função libertadora e simplificadora desse seu dia-a-dia.

É espantoso, porém, como se aceitam tantas coisas, tantos comportamentos, como se de verdades imutáveis se tratasse.

Onde está o espírito belicoso dos antepassados? Por onde anda aquele ser aventureiro e rasgador de mundos dos lusíadas? Será que os deuses nos amaldiçoaram? Esqueceram-se de nós? Não merecemos as suas atenções? Estaremos condenados, tal como Sísifo, a uma tortura eterna?

Haverá "armas" para combater o que há a combater?

Pensamos que sim. E porque de uma autêntica guerra se tratará julgamos que o melhor modo de entender a realidade será conhecê-la os contornos, forças e fraquezas, imagens arquetípicas e realidades circundantes. E é o que faremos.

### 1.1. ALGUNS MITOS E ALGUNS GRITOS

Há poucos dias dei comigo a pensar como alguns mitos se enraízam e proliferam sem que nós mesmos tenhamos o indispensável sentido crítico.

Com efeito, pensava eu, tinha marcado uma consulta para um oftalmologista (não serviço público) havia quase 3 meses, cheguei

à hora previamente marcada e havia já mais de uma hora e meia que, pacientemente, esperava para ser atendido. Depois do serviço prestado pagaria o que me dissessem para pagar (e não é pouco) e não faria qualquer comentário desagradável.

No entanto, se me dirigisse a uma repartição pública - em qualquer dia do mês ou do ano e sem hora marcada - e demorasse mais do que alguns minutos a ser atendido, consideraria isso mesmo um exemplo típico de ineficácia, desrespeito pelo cliente, burocracia em excesso e tantas coisas mais.

Serve, o atrás dito, para chamar à atenção para o perigo de caírmos facilmente em generalizações apressadas e ou em simplificações caricaturais da realidade.

Foi este ou aquele sistema que tudo iniciou? Se não fossem os romanos ou os visigodos, ou os ostrogodos, estaríamos no ponto em que estamos? Foi Napoleão o culpado do actual panorama da Administração Pública Portuguesa? Ou teria sido o Salazarismo e os seus princípios aprendidos na sacristia de um simples povoado? Teria sido o exército o culpado? Ou então, estará o mal de todos os males na má retribuição dos funcionários públicos e na sua intestinal apatia pelo trabalho? Será, por outro lado, a corrupção e a centralização política que espartilham todo o tecido e fazem proliferar desgraças por cada canto das repartições públicas?

Não creio, também, que se possa colocar o funcionamento da A.P. num oposto (negativo) e no outro extremo (positivo) o paradigma da empresa privada. Fazê-lo seria desconhecer a realidade, embarcar em ideias pré-concebidas e, eventualmente, tirar conclusões erradas.

## 1.2. NUMEROS E FACTOS

São escassos - melhor, bastante escassos - os dados actualizados sobre a quantidade e qualidade dos RH na Administração Pública.

Os elementos que estão ao dispôr mais actualizados e com o necessário rigor são os constantes do Inquérito aos Recursos Humanos da Função Pública<sup>1</sup> levado a cabo pela Direcção Geral da Administração Pública e referente a 31.12.86.

### 1.2.1. DISTRIBUIÇÃO GLOBAL

Considerando as duas grandes divisões da Administração Pública - Administração Central e Administração Local - teríamos em 31 de Dezembro de 1986:

SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	TOTAL DE EFECTIVOS	
	NUMERO	PERCENTAGEM
Administração Central	384.448	82.8
Administração Local	79.873	17.2
Administração Pública	464.321	100.0

Pelo quadro acima transcrito<sup>2</sup> fácil se torna concluir a pequena representatividade da Administração Local (Câmaras Municipais, Serviços Municipalizados e Federações de Municípios).

Por Ministérios teríamos a seguinte distribuição:

<sup>1</sup> INQUÉRITO AOS RECURSOS HUMANOS DA FUNÇÃO PÚBLICA (IRHFP 86), Ministério das Finanças, Secretaria de Estado do Orçamento, Direcção Geral da Administração Pública, Lisboa, 1989.

<sup>2</sup> Usaremos sempre os dados fornecidos pelo documento atrás mencionado.

DEPARTAMENTO/SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	TOTAL DE EFFECTIVOS	%
Presidência da República	226	0,05
Assembleia da República	222	0,05
Provedor da Justiça	52	0,0
Presidência do Conselho de Ministros	2106	0,5
M. Administração Interna	736	0,2
M. Agricultura, Pescas e Alimentação	18363	4,0
M. Indústria e Comércio	6454	1,4
M. Trabalho e Segurança Social	23120	5,0
M. Obras Públicas, Transportes e Comunicações	13687	2,9
M. Justiça	17785	3,8
M. Finanças	17610	3,8
M. Plano e Administração do Território	6702	1,4
M. Negócios Estrangeiros	1497	0,3
M. Saúde	92853	20,0
Ministério da Educação e Cultura	183028	39,4
M. Defesa Nacional	7	0,0
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	384448	82,8
ADMINISTRAÇÃO LOCAL	79873	17,2
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	464321	100,0

Estrutura Orgânica dos Effectivos da Administração Pública - 86.12.31.

Aqui assumem um papel mais forte o Ministério da Educação e Cultura (39,4%) e o Ministério da Saúde (20,0%)

### 1.2.2. ESTRUTURA JURIDICO-FUNCIONAL

Como já dissemos os RH na A.P. Portuguesa apresentam-se ou não vinculados a quadros aprovados legalmente.

Julgamos que mesmo aqui se torna evidente um certo abandono a que esta área se encontra sujeita. Para tanto atente-se no quadro seguinte:

SECTOR  DA  ADMINISTRAÇÃO	PESSOAL DO QUADRO				OUTRO PESSOAL					Total
	Nome- ção	Con- trato	Assa- laria mento	Total	Con- trato	Assa- laria mento	Pres- tação even- tual de servi- ço	Ou- tras situa- ções	Total	
Administração Central..	66,7	8,6	0,2	75,5	14,8	0,3	7,5	1,9	24,5	100,0
Administração Local....	6,6	54,0	19,9	80,5	9,3	3,6	6,4	0,2	19,5	100,0
Administração Pública..	56,3	16,4	3,6	76,4	13,9	0,9	7,3	1,6	23,6	100,0

Para uma visualização mais capaz transcrevemos o quadro seguinte:

SITUAÇÃO JURÍDICO-PROFISSIONAL  DEPARTAMENTO /SECTOR	PESSOAL DO QUADRO				OUTRO PESSOAL					TOTAL
	Nomeação	Contrato	Assalariamento	TOTAL	Contrato	Assalariamento	Prestação eventual de serviço	Outras situações	TOTAL	
Presid. República	102	-	-	102	-	-	13	111	124	226
Prov. Justiça	43	5	-	48	1	-	-	3	4	52
Presid. Cons. Ministros	1340	80	3	1423	189	51	66	377	683	2106
M. Adm. Interna	578	108	15	701	3	1	3	28	35	736
M. Agr. Pescas e Alim.	12588	3341	574	16503	539	481	748	92	1860	18363
M. Ind. e Comércio	5310	831	8	6149	154	73	19	59	305	6454
M. Trab. e Seg. Social	20971	445	11	21427	23	41	168	1461	1693	23120
M. Obras Púb. T. e Com.	11962	1005	5	12972	471	16	1	227	715	13687
M. Justiça	17068	117	2	17187	131	7	331	129	598	17785
M. Finanças	15978	684	12	16674	88	6	103	739	936	17610
M. Plano e Adm. Territ.	5086	894	120	6100	159	253	51	139	602	6702
M. Neg. Estrangeiros	1234	137	-	1371	18	1	9	98	126	1497
M. Saúde	68598	444	-	69042	792	27	22609	383	23811	92853
M. Educ. e Cultura	95190	25085	180	120455	54375	181	4728	3289	62573	183028
M. Defesa Nacional	7	-	-	7	-	-	-	-	-	7
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	256055	33176	930	290161	56943	1138	28849	7135	94065	384226
Percentagem	66,7	8,6	0,2	75,5	14,8	0,3	7,5	1,9	24,5	100,0
ADMINISTRAÇÃO LOCAL	5276	43107	15884	64267	7448	2871	5151	136	15606	79873
Percentagem	6,6	54,0	19,9	80,5	9,3	3,6	6,4	0,2	19,5	100,0
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	261331	76283	16814	354428	64391	4009	34000	7271	109671	464099
Percentagem	56,3	16,4	3,6	76,4	13,9	0,9	7,3	1,6	23,6	100,0

Estrutura Jurídico-Profissional dos Effectivos da Administração Pública - 86.12.31

### 1.2.3. ESTRUTURA PROFISSIONAL

É por demais evidente para quem trabalha na A.P. ou a todos aqueles a que ela recorrem que o índice de tecnicidade é bastante baixo<sup>1</sup>:

- . 0.52 para a A.P. em geral;
- . 0.57 para a Administração Central;
- . 0.16 para a Administração Local.

<sup>1</sup> Estes valores foram encontrados comparando o número de Técnicos Superiores com o dos Administrativos.

SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	Dirigente	Técnico Superior	Técnico	Docente	Informático	Técnico-Profissional	Administrativo	Operário	Auxiliar	TOTAL
Administração Central..	1,1	9,7	3,2	31,4	0,5	14,6	16,9	2,9	19,7	100,0
Administração Local....	0,9	2,2	1,1	.	0,3	6,2	13,2	39,3	36,8	100,0
Administração Pública..	1,1	8,4	2,8	26,0	0,4	13,2	16,3	9,2	22,6	100,0

Outro indicador que será interessante é o referente à taxa de enquadramento da Administração<sup>1</sup>.

Teríamos:

- . 11.2 para a Administração Central;
- . 9.4 para a Administração Local;
- . 10.8 para a A.P. em geral.

#### 1.2.4. ESTRUTURA HABILITACIONAL

É neste campo que se situa um dos maiores estrangulamentos da capacidade de resposta da Administração Pública. Para tanto basta acentuar que 3.7% dos trabalhadores são analfabetos e 26.8% detêm tão somente 4 anos de escolaridade o que, em muitos casos, corresponde ao analfabetismo.

Mas veja-se o quadro seguinte:

<sup>1</sup> Refere-se ao número do pessoal dirigente em cada 1000 efectivos.

SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	Douto- ramen- to	Mes- trado	Licen- ciatu- ra	Curso Médio ou Su- perior sem li- cenci- atura	11 anos esco- lari- dade	9 anos escola- ridade	6 anos esco- lari- dade	4 anos esco- lari- dade	Sem esco- lari- dade	TOTAL
Administração Central...	0,1	.	15,5	24,3	9,5	17,6	10,9	20,4	1,7	100,0
Administração Local....	.	-	1,1	2,7	4,6	11,3	9,3	57,2	13,8	100,0
Administração Pública...	0,1	.	13,0	20,6	8,6	16,5	10,7	26,8	3,7	100,0

Se pretendessemos verificar Ministério por Ministério bastaria atentarmos no quadro seguinte e, entre outras coisas, veríamos que em alguns sectores o panorama é bastante desolador:

NIVEL HABI- LITACIONAL  DEPARTAMEN- TO/SECTOR	Douto- ramen- to	Mes- trado	Licen- ciatu- ra	Curso Médio ou Su- perior sem li- c.	Curso Com- ple- men- Ens. Sec.	Curso Geral Ensi- no Sec.	Ci- clo prepa- tório	Ensi- no primá- rio	Sem es- colari- dade	TOTAL
Presid. República	-	2	67	12	44	44	25	22	10	226
Prov. Justiça	-	-	3	16	7	5	10	10	1	52
Presid. Cons. Ministros	-	-	421	141	320	467	317	418	22	2106
M. Adm. Interna	-	-	27	42	83	238	169	164	13	736
M. Agr. Pescas e Alim.	3	6	1294	3912	1238	3174	2314	5454	968	18363
M. Ind. e Comércio	10	6	478	1267	701	1440	969	1469	114	6454
M. Trab. e Seg. Social	-	-	1226	2772	2462	8926	2788	4567	379	2312
M. Obras Púb. T. e Com.	1	3	471	1257	804	2714	1867	6245	325	13687
M. Justiça	-	-	641	960	3692	5639	3325	3425	103	17785
M. Finanças	3	1	680	1352	4198	6117	2625	2574	60	17610
M. Plano e Adm. Territ.	1	3	499	961	772	1637	745	1854	230	6702
M. Neg. Estrangeiros	1	1	582	87	96	256	232	233	9	1497
M. Saúde	-	-	11600	12594	6504	20952	17419	21975	1809	92853
M. Educ. e Cultura	503	125	41432	67947	15555	16066	9126	29973	2301	183028
M. Defesa Nacional	-	-	-	-	-	2	3	2	-	7
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	522	147	59421	93320	36476	67677	41934	78385	6344	384226
Percentagem	0,1	.	15,5	24,3	9,5	17,6	10,9	20,4	1,7	100,0
ADMINISTRAÇÃO LOCAL	2	-	918	2193	3661	9002	7411	45650	11036	79873
Percentagem	.	-	1,1	2,7	4,6	11,3	9,3	57,2	13,8	100,0
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	524	147	60339	95513	40137	76679	49345	124035	17380	464099
Percentagem	0,1	.	13,0	10,6	8,6	16,5	10,7	26,8	3,7	100,0

ESTRUTURA HABILITACIONAL DOS EFECTIVOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 86.12.31

### 1.2.5. ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE



Torna-se evidente que nos últimos 15 anos (depois do 25 de Abril de 1974) se assistiu a um aumento considerável dos efectivos o que, naturalmente, acarretou um rejuvenescimento dos quadros. É neste período, também, que a taxa de feminização vai ter um salto significativo, como veremos.

SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	Menos de 5 anos	De 5 a 9 anos	De 10 a 14 anos	De 15 a 19 anos	De 20 a 24 anos	De 25 a 29 anos	De 30 e mais anos	TOTAL
Administração Central..	19,6	15,7	26,3	17,1	9,8	3,5	8,0	100,0
Administração Local....	28,5	25,1	18,0	10,7	7,2	1,7	8,8	100,0
Administração Pública..	21,2	17,3	24,9	16,0	9,3	3,2	8,1	100,0

#### 1.2.6. ESTRUTURA ETARIA E TAXA DE FEMINIZAÇÃO

Embora se tenha assistido a um rejuvenescimento dos efectivos consideramos que a idade média é ainda bastante alta (42 anos), como se pode comprovar pelo quadro a seguir:

SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	Menos de 30 anos	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	De 50 a 59 anos	De 60 a 69 anos	De 70 e mais anos	TOTAL	Idade média			Taxa de fg mini- zação (%)
								H	M	H+M	
Administração Central..	18,1	37,7	24,9	14,2	5,0	0,1	100,0	42	40	41	63,1
Administração Local....	23,5	27,7	20,7	19,7	8,2	0,2	100,0	43	40	42	18,7
Administração Pública..	19,0	36,0	24,2	15,1	5,6	0,1	100,0	42	40	41	55,4

Preocupante, também, é a idade dos dirigentes na Administração Central. Além do mais, repare-se, é a média mais alta de todos os grupos profissionais o que se entende (mas não se aplaude) pela política seguida na escolha desses funcionários:

GRUPO PROFISSIONAL	ESCALÃO ETARIO	Menos de 30 anos	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	De 50 a 59 anos	De 60 a 69 anos	De 70 e mais anos	TOTAL	IDADE MÉDIA			TAXA DE FE MINI- ZAÇÃO (%)
									H	M	H+M	
DIRIGENTE	72	966	1409	1149	688	4	4288	50	45	49	27,9	
	1,7	22,5	32,9	26,8	16,0	0,1	100,0					
TÉC. SUPERIOR	4506	16928	7781	5175	2819	64	37273	43	38	41	40,4	
	12,1	45,3	20,9	13,9	7,6	0,2	100,0					
TÉCNICO	2459	4576	3159	1421	504	7	12126	43	38	40	64,1	
	20,3	37,7	26,0	11,7	4,2	0,1	100,0					
DOCENTE	33192	46929	23726	12705	4199	88	120839	39	39	39	70,0	
	27,5	36,8	19,6	10,5	3,5	0,1	100,0					
INFORMATICO	271	1011	386	100	25	-	1793	39	38	39	59,9	
	15,1	56,4	21,5	5,6	1,4		100,0					
TÉC. PROFISSIONAL	9023	19514	15300	9049	3151	42	56079	43	41	41	54,9	
	16,1	34,8	27,3	16,1	5,6	0,1	100,0					
ADMINISTRATIVO	7567	29007	18065	7965	2217	34	64855	42	40	40	72,7	
	11,7	44,7	27,9	12,3	3,4	.	100,0					
OPERARIO	1378	3102	3191	2626	1005	16	11318	45	43	44	9,2	
	12,2	27,4	28,2	23,2	8,9	0,1	100,0					
AUXILIAR	11026	22910	22717	14292	4644	66	75655	43	43	43	71,2	
	14,6	30,3	30,0	18,9	6,1	0,1	100,0					
TOTAL	69494	144943	95734	54482	19252	321	384226	42	40	41	63,1	
	18,1	37,7	24,9	14,2	5,0	0,1	100,0					

ESTRUTURA ETÁRIA E TAXA DE FEMINIZAÇÃO DOS GRUPOS PROFISSIONAIS NA  
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - 86.12.31

Relativamente ao papel das mulheres, que na Administração Central quer na Administração Local, ainda há muito que caminhar para se conseguir uma igualdade de facto.

Pelos dados disponíveis podemos apurar que o trabalho feminino é mais representativo nos seguintes grupos:

. Administrativos - 72,7%

- . Auxiliares - 71,2%
- . Docentes - 70,0%

Em contrapartida têm menos representatividade nos seguintes grupo:

- . Dirigentes (27,9%)
- . Operários (9,2%)

### 1.2.7. ESTRUTURA GEOGRAFICA

Num país onde o centralismo sempre ditou as suas regras não admira (embora se lamente) que Lisboa absorva em significativo número dos efectivos.

SECTOR DA ADMINISTRAÇÃO	Lisboa	Porto	Outros distritos	Total
Administração Central..	34,0	13,3	52,7	100,0
Administração Local....	23,7	17,1	59,2	100,0
Administração Pública..	32,1	14,0	53,9	100,0

Mais grave se torna esta realidade se nos apercebermos que 69,3% do pessoal informático, 56,2% do pessoal dirigente e 45,8% do pessoal Técnico Superior estão concentrados em Lisboa.

GRUPO PROFISSIONAL	DISTRITOS			
	Lisboa	Porto	Outros distritos	Total
DIRIGENTE	2828	454	1735	5035
	56,2	9,0	34,8	100,0
TÉC. SUPERIOR	17860	5538	15613	39011
	45,8	14,2	40,0	100,0
TÉCNICO	4455	1502	7027	12984
	34,3	11,6	54,1	100,0
DOCENTE	29922	16064	74867	120853
	24,8	13,3	61,9	100,0
INFORMATICO	1434	170	466	2070
	69,3	8,2	22,5	100,0
TÉC. PROFISSIONAL	22993	9169	28897	61059
	37,7	15,0	47,3	100,0
ADMINISTRATIVO	29380	9822	36233	75435
	39,0	13,0	48,0	100,0
OPERARIO	9178	6699	26840	42717
	21,5	15,7	62,8	100,0
AUXILIAR	31229	15442	58264	104935
	29,8	14,7	55,5	100,0
TOTAL	149279	64860	249960	464099
	32,1	14,0	53,9	100,0

## 2. A IMAGEM DO FUNCIONARIO PUBLICO

Não pretendemos, aqui e agora, carregar nas tintas e procurar favorecer um quadro miserabilista àcerca da imagem do funcionário público.

Poderíamos, até, encontrar razões diversas para justificar algumas das ideias fundamentais que plasmam a referida imagem do funcionário público português.

Perguntamo-nos, tão somente: será que é "inocente" tudo o que passa neste âmbito?

Pensamos que não.

E afirmámo-lo porque sempre dá jeito ter uma razão para justificar incapacidades governativas, para impedir medidas apropriadas, para consolidar oportunismos e, não o esqueçamos,

para encontrar razões "técnicas" para os buracos orçamentais que todos os anos acontecem.

Além do mais o pensamento português sobre o assunto - além de incoerente, como veremos - é significativamente maniqueísta.

De um lado estão os maus (os funcionários na sua generalidade) e no outro os bons (os dirigentes e os políticos); num hemisfério estão os sanguessugas dos dinheiros públicos (os funcionários da A.P.) e do outro aqueles que contribuem para o PIB (os trabalhadores das empresas privadas), aos burocratas e aos mangas de alpaca (os funcionários) opõem-se os homens preocupados com o futuro (aqueles que não trabalham na A.P.); uns representam um passado bolorento e inestético enquanto outros representam a etérea leveza do ser e a descontinuidade.

Julgamos, porém, que estas afirmações não correspondem à verdade ou, pelo menos, a toda a verdade. E porquê? É que há bons e maus trabalhadores em todos os campos e sectores de actividade. Não podemos aceitar que a imbecilidade ingresse toda na função pública e a massa cinzenta mais elaborada penetre como uma corrente sanguínea no sector privado.

Não quer isto dizer, também, que nos pareça que as coisas vão bem no sector público e que os seus trabalhadores são modelos acabados de perfeição e virtude.

Nada disso. Estamos cónscios que o parasitismo abunda, que o não-saber existe, que os espíritos burocráticos e burocratizantes ditam as suas leis. E mais se poderá dizer.

No entanto, saiba-se, também não é menos verdade que há inúmeros funcionários públicos bem formados e informados, que querem e conseguem inovar, que odeiam tudo que cheire a burocracia e formas de gestão típicas de um passado inoperante.

O que se passa, parece-nos, é que se vive num sistema anquilosante, que institucionalmente favorece o "laissez-passer" e que, de facto, não vale a pena ser bom funcionário público. Mais importante será estar embrenhado nesse mesmo sistema, ser apadrinhado por aqueles que decidem e, claro está, faltar um pouco daquilo que caracteriza o ser humano: uma coluna

vertebral que lhe permita caminhar erecto, de cabeça levantada e com ideias próprias.

Pela experiência que possuímos não nos parece haver qualquer razão para encontrar nos funcionários públicos o bode expiatório de todos os males. As razões profundas, estamos certos, encontram-se na estrutura vigente e no sistema instituído. Esburacada aquela e desintegrado este e poderemos caminhar para uma outra realidade, realidade essa que será bem mais cativante, inovadora, flexível.

*CAPITULO XV*

**MODELO PRISMATICO: SOLUÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO**

## O MODELO PRISMÁTICO: SOLUÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO?

### 1. A MODOS DE DIZER...

Não raras vezes dei comigo interrogando-me acerca do fracasso, total ou parcial, da Administração Pública do meu país e, por extensão, de outros países considerados em vias de desenvolvimento.

Perguntava-me se seriam os programas que estariam errados, se as pessoas não eram suficientemente capazes ou se, fatidicamente, teríamos que carregar com o fardo mitológico de Sísifo de, num vai-vém contínuo, estar sempre à espera e à procura da nova teoria, do novo 'milagre' para aplicar na organização.

E depois, bom, depois seria esperar angustiosamente para que os resultados aparecessem clarividentes e promissores.

No entanto, os factos aí estavam. Além do entusiasmo inicial, da publicação do decreto, de se terem feito gastos estratégicos... os resultados eram praticamente nulos. A montanha tinha parido um rato.

E o ciclo reinicia-se mais uma vez com o seu cerimonial de esperança.

Até quando?

Vem isto a propósito do trabalho a que me propus. Com efeito, atendendo à minha situação um pedaço específica, sinto-me eticamente responsável por encontrar pistas que permitam o diagnóstico, tratamento e cura para as maleitas que por todos são sentidas na Administração Pública em que estou, de diversas maneiras, inserido.

Riggs entusiasmou-me. Parece-me que toca com o dedo na ferida de muitas das maleitas em causa. Mas será que se trata de mais uma tentativa, de mais um modelo e nada mais?

Julgo que não. Em certa parte da sua obra o autor confessa que se apaixonou pelo "modelo prismático". E a verdade é que o



modelo é contagiante e catapulta o leitor para o aprofundamento das variáveis analisadas.

E assim sendo não há terminologia que se torne fastidiosa ou dificultadora, não há obstáculos que se não vençam. E tal acontece porque à medida que se vai analisando a obra de Riggs, vê-se cada vez mais nitidamente o nosso país radiografado, a "nossa" administração pública, o 'meu' desempenho, o 'meu' posicionamento no subsistema administrativo.

## 2. OS MODELOS EM RIGGS

Poder-se-á perguntar se é razoável 'fabricarem-se' mais modelos administrativos quando, efectivamente, a literatura da especialidade tem diversos à nossa disposição.

Pois bem. Riggs, como que antevendo esse tipo de questionamento afirma, justificando-se, que se tem escrito muito sobre administração, que têm sido construídos montes de modelos mas, a verdade, é que os mesmos são improdutivos quando aplicados à administração pública das sociedades em desenvolvimento. É que a administração tem a sua 'ecologia' e, como tal, não pode ser vista uniformemente de país para país. Há realidades muito próprias que têm de ser consideradas e esquecer-las ou ignorá-las é enterrar a cabeça na areia.

Partindo-se da premissa que um modelo é uma estrutura de símbolos e normas operacionais, entende-se perfeitamente que se o modelo é bem escolhido ajuda-nos a compreender o fenómeno a que é aplicado. Mas se, pelo contrário, é mal escolhido, leva a equívocos. E é o que tem acontecido quando se faz o transplante dos modelos administrativos de países desenvolvidos para os países em desenvolvimento.

Note-se, porém, que um modelo nunca é verdadeiro ou falso, intrinsecamente válido ou inválido. É, isso sim, aplicável ou não aplicável a um caso específico e numa situação determinada.

Riggs apresenta-nos um modelo construído a pensar explicitamente nas sociedades em transição, nas sociedades em desenvolvimento.

Para melhor compreensão do assunto ele vai colocar esse modelo na fase intermédia que se verifica num continuum que vai desde o tradicional (concentrado) ao desenvolvido (difractado).

Mas como chegou o autor a essa formulação? Quais os pontos de partida?

Poderíamos esclarecer essa questão afirmando que foram dois os seus pontos de partida e fontes de inspiração:

- 1º - o estudo e ensinamentos adquiridos através da "administração comparada";
- 2º - lançando mão de conceitos da análise estrutural-funcional elaborados por sociólogos como T. Parsons, M. Levy e F. X. Sutton, foi formulando e reformulando, durante vários anos, os seus métodos ou tipos, "tipos ideais", de sociedades, que visam a possibilidade de um melhor entendimento das mesmas, particularmente daquelas que sofrem rápidas mudanças sociais, económicas, políticas e administrativas.

Assim, Riggs vai construindo o seu modelo - um modelo diferente dos até então existentes e específico: pretende que seja um modelo duplo que faça a distinção entre estrutura 'formais' e estruturas 'efectivas', entre o que é idealmente prescrito e o que realmente ocorre. E este método aparece o modelo prismático.

Atendendo à especificidade desta temática e ao enquadramento analítico de que o autor rodeia o seu discurso, vemo-nos obrigados a abordar alguns dos seus conceitos fundamentais. Embora tal acarreta um alongamento da exposição, parece-nos, contudo, que este procedimento é o mais correcto. Mesmo assim é apresentado como adenda, no final, um glossário das palavras e conceitos básicos do autor. Com efeito, a terminologia de Riggs torna-se

muitas vezes quase que ininteligível para o leitor que desprevenidamente fizer uma leitura de algumas das suas páginas.

Um simples exemplo:

"Temos visto que a ineficiência da sala é intensificada pela indeterminação dos preços do bazar-cantina, por iniciativas de pessoas sem qualificação e pelo acesso intruso à elite, pela aglomeração de valores, pelas despesas estratégicas e aprendizado estratégico como instrumentos de recrutamento da elite, pelo policomunalismo e polinormativismo, por duplicidade de tarefas, rotinas com pontos de estrangulamento, pelo bifocalismo e equívocos, pelo síndrome de dependência, pelo complexo de interferências e pelo efeito do formalismo"<sup>1</sup>

### 3. TIPOS DE SOCIEDADES

Quando Riggs se refere a uma abordagem ecológica da administração, (quando se falar em administração será sempre no sentido de Administração Pública), está recomendando que se faça um esforço sistemático para relacioná-la com o seu ambiente, bastante analogamente à maneira pela qual a ciência da ecologia se questiona e articula com as relações mútuas entre outros organismos e o seu ambiente. É claro que as instituições sociais não são organismos vivos. Deste modo a analogia é, no máximo, sugestiva, no dizer do autor. A questão é que a burocracia\*, bem como outras instituições políticas e administrativas, podem ser melhor entendidas se as condições, influências e forças a que estão sujeitas e que as moldam e modificam forem identificadas e

---

<sup>1</sup> RIGGS, Fred W. ADMINISTRAÇÃO NOS PAISES EM DESENVOLVIMENTO. Rio de Janeiro, Fund. Getúlio Vargas, 1968, p. 186.

\* Para simplificar o trabalho não se explicitará o conceito de todas as palavras e expressões usadas por Riggs com algum significado específico. Aqui e acolá poderão ser explicitadas no próprio texto ou em 'pé de página'. Para esclarecer eventuais dúvidas é vantajoso consultar o glossário que se anexa.

classificadas, na medida do possível, pela ordem de importância relativa.

Não nos custa admitir, por exemplo, que numa sociedade em transição se pode constatar a existência de factores e características típicas de sociedades do passado e outras identificadas como específicas de sociedades desenvolvidas. Da mesma maneira se pode falar de sociedades mais ou menos desenvolvidas, industrializadas, etc.

O autor, consciente de que a ecologia circundante vai determinar a administração, achou conveniente agrupar as diversas sociedades em 3 tipos fundamentais: concentrada, difractada e prismática.

Para caracterizar estes tipos de sociedades fá-lo de duas maneiras: de um lado de uma "forma um tanto impressionista" e de outro, utilizando o método estrutural-funcionalista.

Sucintamente:

### 3.1. Sociedade concentrada

**A nível impressionista:** é uma sociedade homogénea; como que se resume na vida do grupo familiar.

**A nível estrutural-funcional:** é uma sociedade particularista, difusa e baseia-se no "status atribuído". Ou seja: a posição das pessoas é definida pelo sexo, pela idade e pelo parentesco, isto é, pelos factores naturais e que independem da vontade humana.

### 3.2. Sociedade difractada

**A nível impressionista:** é uma sociedade heterogénea, no sentido em que se compõe de uma pluralidade diversificada de grupos, cada um com seus padrões de conduta e escala de valores.

**A nível estrutural-funcional:** é universalística, funcionalmente específica e tem por base o "status adquirido", ou seja, o que prevalece é a realização conseguida pelo esforço individual.

### 3.3. Sociedade Prismática

É uma sociedade intermediária ou intermédia. Riggs chamou-lhe prismática (bem como ao seu modelo) em razão de se concentrar na explicação das sociedades em transição. Estas retêm, sobrepostas, as funções que se encontram nas sociedades tradicionais (concentradas) e que surgem diferenciadas (difractadas) nas sociedades modernas: do mesmo modo que o prisma capta a luz branca concentrada, composta de todas as frequências, para projectá-la, difractada, decomposta nas cores do arco-íris. Esta analogia explica, assim, não apenas o uso do adjectivo prismático, bem como das expressões concentrado e difractado, correspondentes, respectivamente, a tradicional e moderno.

Apresentam-se a seguir dois esquemas apresentados por Riggs que poderão facilitar a visualização dos diversos tipos de sociedade.

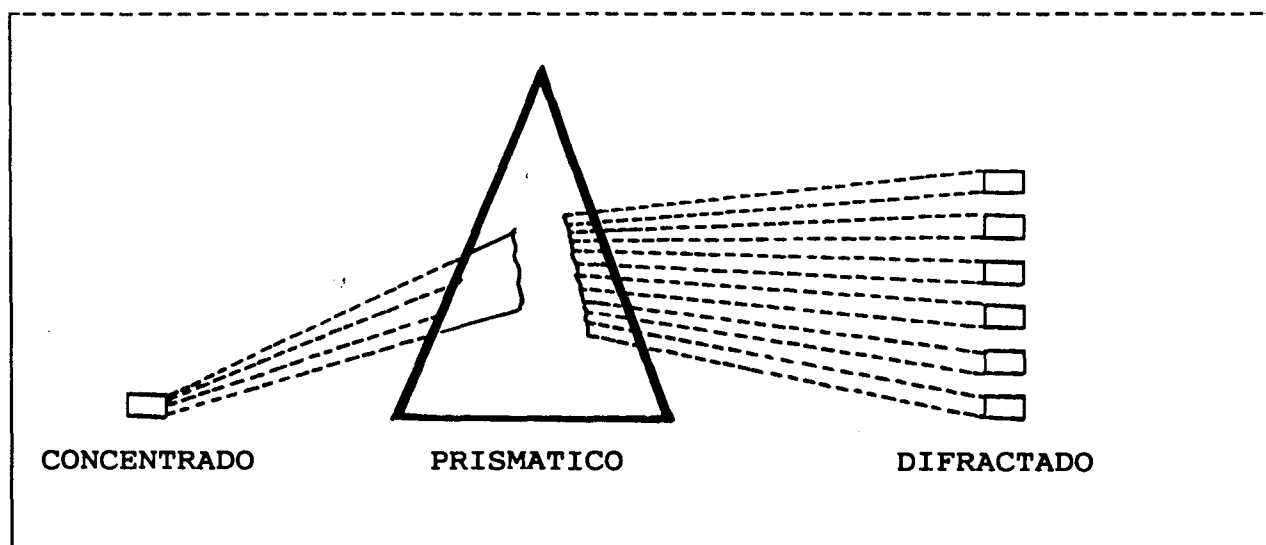


Fig.: Do modelo concentrado ao modelo difractado.

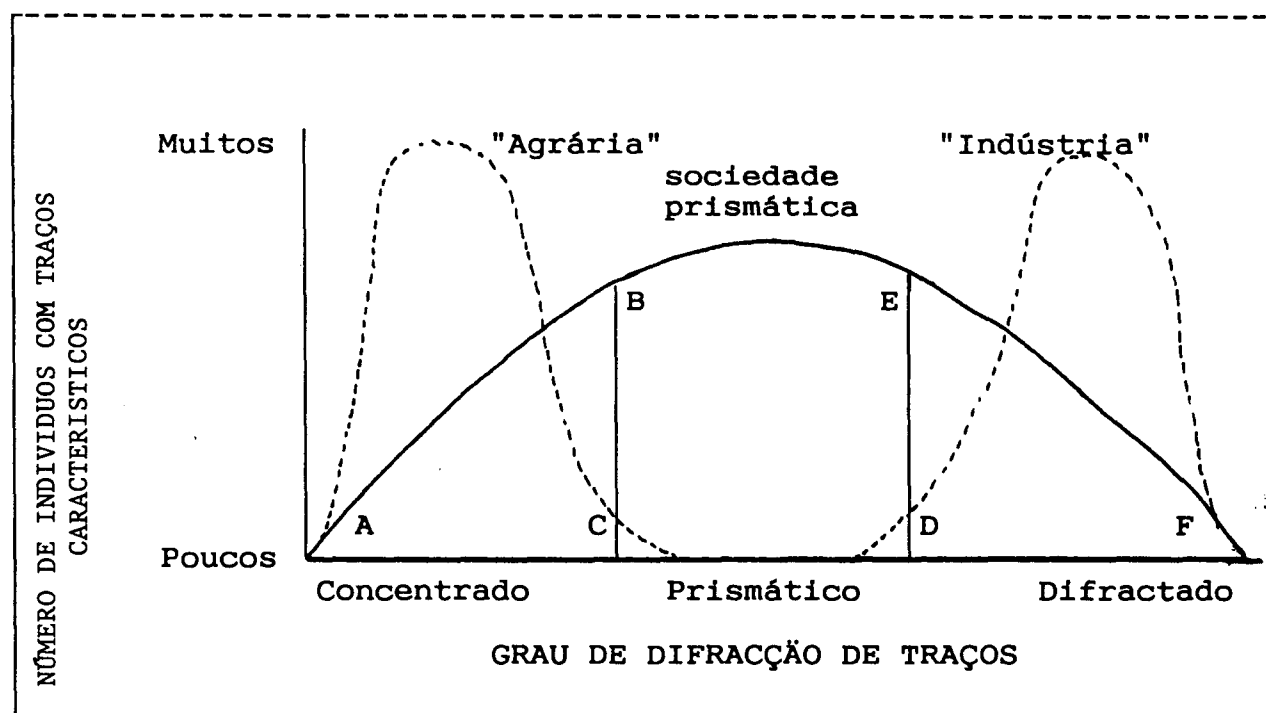


Fig.: Tipificação da sociedade concentrada, prismática e difractada.\*

\* Repare-se que o modelo prismático combina traços bem tradicionais (relativamente concentrada) simbolizados pelo espaço ABC do desenho com traços relativamente difractados, correspondentes à área DEF. Claro está que os traços mais característicos são, sem dúvida, os simbolizados pela área BCDE.

### 3.3.1. CARACTERISTICAS FUNDAMENTAIS DAS SOCIEDADES PRISMATICAS

#### . Superposição parcial, heterogeneidade e formalismo

Nas sociedades que se encontram num processo de industrialização (ou transição) verificamos a coexistência (nem sempre pacífica), numa mistura heterogênea de factores novos e antigos.

Diz Riggs que essas sociedades se caracterizam por uma superposição parcial, pela heterogeneidade e pelo formalismo.

Há superposição parcial na medida em que qualquer subsistema social é regido por critérios que não lhe são pertinentes.

Para um melhor entendimento talvez seja vantajoso citar o autor: "Entendemos por essa expressão, que o novo mecanismo formal como, na hipótese, a repartição administrativa, dá uma ilusória impressão de autonomia, quando, na verdade, está profundamente envolvida num processo de influências cruzadas com os remanescentes de sistemas sociais, económicos, religiosos e políticos mais antigos e tradicionais. Assim sendo, bulir nas instituições ou regulamentos administrativos afectará aqueles sistemas não administrativos; por outro lado, as mudanças económicas e sociais afectarão, de sua vez, o sistema administrativo. Por essas razões qualquer tentativa para compreender a administração pública num sistema social heterogêneo terá que tomar por base não só a análise dos mecanismos internos da estrutura administrativa, considerada como uma entidade autónoma, mas também o estudo das imbricações (ou seja: as superposições parciais) que se verificam nas relações entre esse sistema novo e as estruturas tradicionais ainda subsistentes."<sup>1</sup>

O nepotismo, por exemplo, é um fenómeno de superposição, muito corrente, nas sociedades prismáticas. Embora esteja legislado o critério do mérito e da capacidade para o

---

<sup>1</sup> Idem, p. 17.

preenchimento de cargos públicos, a verdade é que isso se torna, na maior parte dos casos, letra morta.

A heterogeneidade representa a coexistência de opostos: sistemas, práticas e pontos de vista modernos e tradicionais operando lado a lado. O que é moderno representa os elementos de mudança que foram introduzidos e direccionam a sociedade no sentido do polo difractado. Por sua vez o que é tradicional reflecte a resistência à mudança, a inércia que leva à perpetuação de valores e maneiras de fazer. Teremos, assim, sociedades dualísticas.

E quando numa sociedade ou organização se encontra um alto grau de superposição parcial e de heterogeneidade, podemos esperar, quase que 'naturalmente', uma dose acentuada de formalismo. Ou seja: haverá uma acentuada discrepância entre a norma concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la, entre o poder formal e o poder real.

O formalismo observa-se em todo o tipo de sociedades: residual nas concentradas e difractadas, dominante nas prismáticas. E a razão de ser dominante nestas reside na circunstância da sua dependência em relação às políticas industriais que lhes servem de modelo. Vendo-se motivadas para a mudança por forças exógenas não sabem, ou não querem ou não podem, adaptar os modelos importados. E mais: uma vez que é mais fácil mobilizar um grupo ou uma sociedade para uma mudança, do que fazer com que essa mudança e variáveis correlatas sejam assimiladas pelos indivíduos e pela 'cultura' do grupo, assiste-se a uma desfasagem que vai ter os seus efeitos perniciosos.

### 3.3.3. TRANSFORMAÇÃO E DINAMICA DA MUDANÇA NA SOCIEDADE PRISMÁTICA

Nos tempos que correm há toda uma gama de vectores que impelem as sociedades e as organizações, sejam quais forem, para



uma transformação visando a modernização, a especialização, ou seja, a difracção.

Mas como é que se opera esse salto qualitativo? Quais as possibilidades de tal acontecer? Quais as vantagens e desvantagens?

Riggs diz que tal força de modernização pode aparecer por um esquema de inovação que consiste num "processo pelo qual uma sociedade originariamente descobre ou inventa e, em seguida, incorpora, como parte da sua prática normal, alguma nova estrutura ou padrão de comportamento"<sup>1</sup>, ou então, por um esquema de adaptação. Ou seja: uma vez adoptada a inovação por aquela sociedade que a inventou, ela pode ser posteriormente copiada e utilizada por outras, embora seja, geralmente, necessário proceder a algumas modificações nas instituições importadas.

Por outras palavras, pode-se dizer que uma sociedade pode evoluir em direcção à difracção por meio de forças endógenas (inovação) ou por meio de forças exógenas (adaptação). A partir destes pressupostos o autor vai denominar de endoprismática aquela sociedade prismática em processo de difracção conduzida por forças endógenas, e de exoprismática\* aquela que se modifica em função de forças externas.

É de fácil verificação constatar que são muitas mais aquelas sociedades que se modificam em direcção à difracção movidas por forças exoprismáticas do que por forças endoprismáticas. Para exemplificar estas últimas poderíamos apontar as sociedades pré-modernas da Europa (Inglaterra, França) já que as mesmas conseguiram dentro de si próprias as forças inovadoras.

É claro que pode acontecer que uma sociedade veja o seu processo de modificação motivado, em quantidade e qualidade equivalentes, por forças simultaneamente endógenas e exógenas.

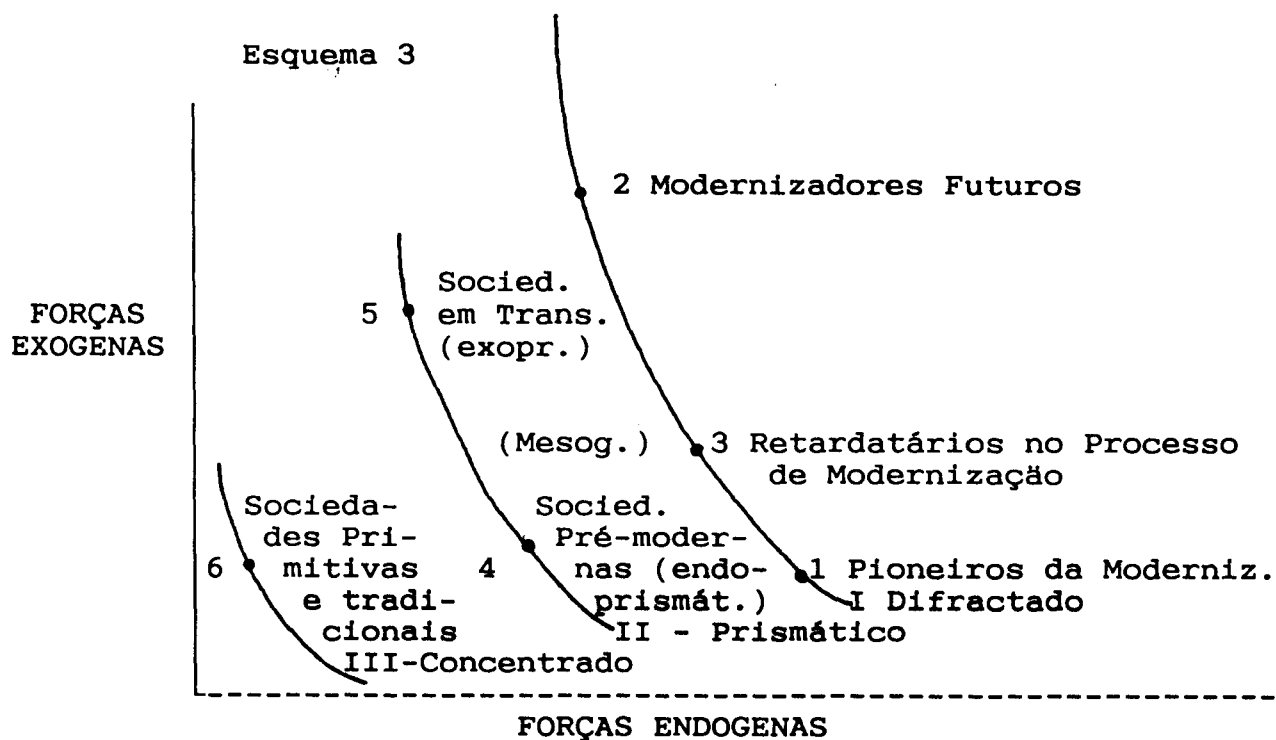
---

<sup>1</sup> Idem, p. 42.

\* Quando o autor fala de sociedades prismáticas sem qualquer outra referência, está, de facto, a referir-se a sociedades de tipo exoprismático. E isto se compreende já que hoje não existem praticamente sociedades endoprismáticas.

Teríamos, neste caso, um processo mesógeno de difracção.

Talvez, para facilitar a compreensão de todo este processo, seja vantajoso transcrever o gráfico apresentado pelo próprio Riggs sobre o assunto.



Pode-se perguntar porque é que as sociedades 'preferem', de facto, todo um processo de difracção. Se repararmos, mesmo aquelas sociedades mais fechadas, mais tarde ou mais cedo, vêem-se compelidas a aderir a tal processo.

Nunca nos podemos esquecer que as sociedades, e as organizações, têm toda uma dinâmica que lhes advém em grande parte do facto de estarem envolvidas num ambiente específico. E se as mesmas querem sobreviver têm que estar atentas a essa realidade. Assim não sendo estarão a precipitar a sua própria aniquilação.

Dá-se de novo a palavra ao autor para que ele, sucinta mas explicitamente, nos mostre esse processo de mudança. Diz ele que a "mudança no modelo exoprismático, é vista como a resposta ao estímulo, à ameaça ou desafio de um mundo externo, sobretudo de suas sociedades difractadas. Quando as forças endógenas são

suficientemente poderosas, a sociedade reage diante da ameaça transformando (diffractando) suas estruturas o bastante para que possa manter a sua independência política, isto é, para que sua própria elite dirija os processos de mudança. Se, porém, as forças endógenas forem fracas, a sociedade fica submetida ao mando de uma elite estrangeira, que trata de impôr ao povo conquistado alterações estruturais"<sup>1</sup>.

Se atentarmos naquilo que se passa à nossa volta vemos montes e montes de exemplos daquilo que foi afirmado anteriormente.

A sociedade portuguesa - e consequentemente as empresas e organizações que dela fazem parte integrante - raciocina hoje sempre em termos de uma realidade inesquecível: a comunidade Económica Europeia (CEE).

Faz-se assim porque desse modo se opera na CEE, não se faz assim porque há já muito tempo que isso passou de moda na CEE; alargam-se os carris dos comboios por exigência da CEE e apertam-se medidas sobre os condutores, fumadores e outros porque os regulamentos comunitários assim o exigem; as próprias vacas produzem leite à CEE ou são terceiro-mundistas e, claro está, o gestor ou é da CEE ou não passa de um pacóvio português agarrado a um passado bolorento.

Não se pense, porém, que colocamos qualquer reticência a esta onda de evolução, progresso e modernidade. Nada disso. Não acompanhar esta onda seria iludir os factos, negar o hoje e o amanhã. Mas, simultaneamente, há que resguardar e garantir a nossa cultura e identidade portuguesa que poderá ser esmagada ou relegada para um segundo plano.

Por nos parecer magistral e digno de ser gravado em letras de bronze à porta de qualquer organização ou instituição não resistimos à tentação de transcrever um longo texto de Fernando Pessoa sobre o assunto e que sintetiza muito daquilo que poderíamos afirmar:

---

<sup>1</sup> Idem, p. 46.

"Os homens desde que entre eles se levantou a ilusão ou realidade chamada civilização, passaram a viver, em relação a ela, de uma de três maneiras, que definirei por símbolos, dizendo que vivem ou como os campônios, ou como provincianos, ou como cidadãos. Não se esqueça que trato de estados mentais e não geográficos, e que portanto o campônio ou o provinciano pode ter vivido sempre em cidade, e o cidadão sempre no que lhe é natural desterro.

Ora a civilização consiste simplesmente na substituição do artificial ao natural no uso e correnteza da vida. Tudo quanto constitui a civilização por mais natural que hoje nos pareça, são artifícios; o transporte sobre rodas, o discurso disposto em verso escrito, renegam a naturalidade original dos pés e da prosa falada.

A artificialidade, porém, é de dois tipos. Há aquela, acumulada através das eras, e que, tendo-a já encontrado quando nascemos, achamos natural; e há aquela que todos os dias se vai acrescentando à primeira. A esta segunda é uso chamar "progresso" e dizer que é "moderno" o que vem dela. Ora o campônio, o provinciano e o cidadão diferenciam-se entre si pelas suas diferentes reacções a esta segunda artificialidade.

O que chamei campônio sente violentamente a artificialidade do progresso; por isso se sente mal nele e com ele, e intimamente o detesta. Até das conveniências e das comodidades do progresso se serve constrangido, a ponto de, por vezes, e em desproveito próprio, se esquivar a servir-se delas. E o homem dos "bons tempos", entendendo-se por isso os da sua mocidade, se é já idoso, ou os da mocidade dos bisavós, se é simplesmente párvuo.

No pólo oposto, o cidadão não sente a artificialidade do progresso. Para ele é como se fosse natural. Serve-se do que é dele, portanto, sem constrangimento nem apreço. Por isso o não ama nem desama: é-lhe indiferente. Viveu sempre (física ou mentalmente) em grandes cidades; viu

nascer, mudar e passar (real ou idealmente) as modas e a novidade das invenções; são pois para ele aspectos correntes, e por isso incolores, de uma coisa continuamente já sabida, como as pessoas com quem convivemos, ainda que de dia para dia sejam realmente diversas, são todavia para nós idealmente sempre as mesmas.

Situado mentalmente entre os dois, o provinciano sente, a artificialidade do progresso, mas por isso mesmo o ama. Para o seu espírito desperto, mas incompletamente desperto, o artificial novo, que é o progresso, é atraente como novidade, mas ainda sentido como artificial. E, porque é sentido simultaneamente como artificial é sentido como atraente, e é por artificial que é amado. O amor às grandes cidades, às novas modas, às "últimas novidades", é o característico distintivo do provinciano.

Se de aqui se concluir que a grande maioria da humanidade civilizada é composta de provincianos, ter-se-á concluído bem, porque assim é. Nas nações deveras civilizadas, o escol escapa, porém, em grande parte e por sua mesma natureza ao provinciano. A tragédia mental de Portugal Presente é que, como veremos, o nosso escol é estruturalmente provinciano"<sup>1</sup>.

#### 4. A ECOLOGIA ADMINISTRATIVA

Não se pode percepçionar a realidade da administração pública de qualquer país - e especificamente dum país em desenvolvimento - caso não se tenha presente a vitalidade da sua realidade circundante, da sua ecologia.

Já se observou que Riggs vê o processo administrativo como um

---

<sup>1</sup> PESSOA, Fernando. TEXTOS DE CRÍTICA E DE INTERVENÇÃO. Lisboa, Atica, s/d, p. 167-168.

sistema<sup>\*</sup>, cercado dum ambiente específico e com o qual entre em interacção. Assim sendo pode o mesmo ser visto em termos de um "input" de objectivos, recursos e demandas, resultando num correspondente 'produto', representado por bens, serviços e disposições regulamentares. Mas se virmos e analisarmos a administração como um subsistema, seus 'produtos' podem ser considerados 'inputs' do sistema maior.

Tais conceitos vão levar o autor a encarar a administração pública fora do conceito da análise tradicional. Não se vai preocupar com os padrões de comportamento institucionalizados. Vai, isso sim, preocupar-se com as funções desempenhadas pelas estruturas e correspondente impacto sobre estruturas correlatas.

Estrutura, aqui, é "qualquer padrão de comportamento que se tenha tornado um aspecto normal de um sistema social. A estrutura não se compõe das pessoas e das coisas em si, mas dos actos praticados"<sup>1</sup>; por sua vez, função é "qualquer consequência duma estrutura, na medida em que afecta outras estruturas do sistema global de que faz parte. A função representa um padrão de interdependência entre duas ou mais estruturas, uma relação entre variáveis"<sup>2</sup>.

Assim, vai-se caminhando para a percepção do modelo: sempre que uma estrutura desempenhe um grande número de funções diz-se que é funcionalmente difusa (modelo concentrado), quando executa um número restrito é funcionalmente específica (modelo difractado).

Observa-se, contudo, que os modelos apresentados não têm uma correspondência absoluta no mundo real: a construção a desenho destes modelos tem uma finalidade essencialmente heurística.

E mais: o modelo prismático "pode ser utilizado em seu nível macrossocial, mais amplo, aplicável às sociedades globais, ou em

---

\* Por vezes Riggs fala da sociedade como um sistema do processo administrativo como um subsistema. Afirma ele que qualquer uma das perspectivas tem as suas vantagens e não há razão para escolher uma ou outra como certa.

<sup>1</sup> Idem, p. 23.

<sup>2</sup> Idem, p. 23.

seu nível microsocial, mais restrito, para o conceito, por exemplo, de burocracia"<sup>1</sup>.

Riggs considera que numa sociedade prismática há alguns factores ecológicos que não podem ser olvidados para termos uma visão correcta da mesma ou de qualquer um dos seus subsistemas: a ecologia económica (o modelo bazar-cantina), as elites prismáticas, o processo de estratificação calidoscópica e as estruturas sociais - policomunalismo e 'clectes'; e também os símbolos prismáticos: mitos, fórmulas e códigos.

A natureza deste trabalho não permite ou aconselha uma análise detalhada de todos estes factores.

Torna-se, no entanto, imprescindível focalizar alguns pontos para que seja possível, posteriormente, falar da administração pública propriamente dita.

#### 4.1. O MODELO BAZAR-CANTINA

Segundo o autor quanto mais prismática é uma sociedade, mais entrelaçadas as suas 'estruturas administrativas' com os aspectos económicos, sociais, políticos e culturais. Consequentemente para se conseguir uma compreensão adequada do subsistema administrativo tem-se necessariamente que entrar no âmago dos outros subsistemas: só assim será viável construir uma radiografia representativa e fiel da sociedade na sua globalidade e dos subsistemas em particular.

No modelo concentrado as funções económicas substantivas são baseadas na reciprocidade e na redistribuição. Quase não se pode falar de preços e estes são definidos mais em razão de factores de arena\* do que de factores de mercado.

---

<sup>1</sup> PINTO, Agerson Tabosa. "A universidade brasileira à luz do modelo prismático", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Out./Dez. 74.

\* Para Riggs a cena é onde qualquer acção tem lugar. A cena da interacção política é a arena; da competição pelo prestígio é o palco; da acção administrativa a repartição; da actividade económica o mercado.

Por sua vez no modelo difractado o mercado e a empresa\* constituem as cenas económicas típicas. Repare-se que para o autor estas cenas económicas são como que uma reincarnação racionalizada ou formalizada da cena económica do modelo concentrado: foram-lhe, porém, subtraídas as funções não económicas (que eram predominantes) de reciprocidade, permanecendo tão somente as económicas. Predominam os factores de mercado e os factores de arena são insignificantes.

E a cena económica prismática?

Esta é bem mais complicada e heterodoxa. Ela "parece-se com o mercado, uma vez que se destina à venda de bens e serviços em termos de dinheiro, mas a dinâmica das trocas reflecte, a par de factores puramente económicos, uma forte influência de considerações de ordem social, política, religiosa e de prestígio pessoal. Em outras palavras, a cena económica do nosso modelo prismático formalmente parece um mercado, mas seu comportamento real possui igualmente as características de outras cenas - a arena, o palco e a repartição"<sup>1</sup>.

Resumindo, poderíamos dizer que aqui os preços são simultaneamente determinados por uma combinação de factores de mercado e de arena.

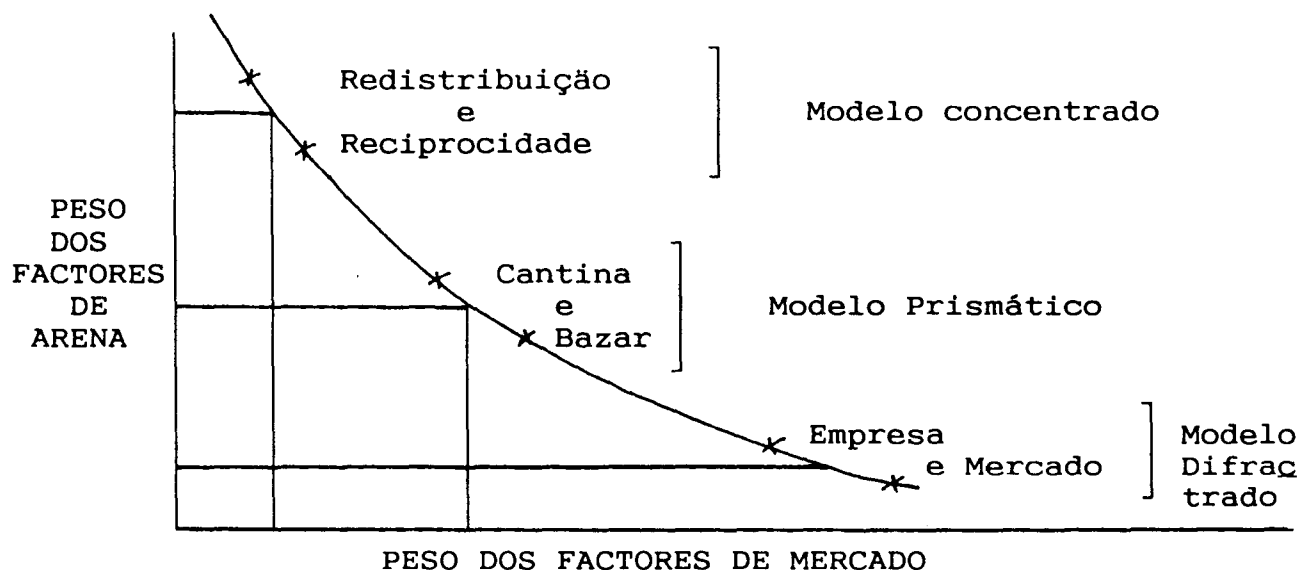
Mas vejamos um gráfico que nos poderá ajudar:

---

\* Empresa - sistemas economicamente racionalizados e burocratizados de induto-produto; característica do modelo difractado.

<sup>1</sup> Idem, p. 114.





Tal situação vai levar à **indeterminação de preços**. Ou seja: "o preço tanto varia em função da posição relativa do vendedor e do comprador, no que se refere a poder, prestígio, laços de solidariedade, capacidade de negociação, sistema de valores, premência do tempo, etc., quanto em função da oferta e procura do objecto trocado"<sup>1</sup>.

Note-se, também, que esta indeterminação de preços é um fenómeno geral do bazar-cantina que se manifesta não somente na venda de bens, mas igualmente em relação a serviços, dinheiro, terras, tempo e outros factores de produção. Há como que uma 'corrente contínua' que se vai interpenetrar com todos os outros subsistemas.

Nas razões acima apontadas reside, igualmente, a explicação para o uso da expressão **bazar-cantina**: o bazar é o símbolo da indeterminação de preços e o lugar aberto a todos (lembremo-nos dos 'bazares' árabes), enquanto que a cantina é, por natureza, discriminadora, privativa de determinadas pessoas.

Se quisessemos encontrar aplicações na nossa prática

<sup>1</sup> Idem, p. 117.

quotidiana bastaria parar um pouco no rodopio constante em que vivemos e olhar com olhos de ver para o nosso dia-a-dia.

E que poderemos, então, constatar?

Todos nós conhecemos as feiras portuguesas, simultaneamente tão características e folclóricas. E como se praticam aí os preços? Todos o sabemos. Regateando, regateando e sempre regateando. A cara, a voz, o vestuário do cliente, tudo tem a sua influência. E se se é "freguez" tudo está facilitado, tudo é mais aberto e "honesto".

E será diferente num hospital, numa Repartição de Finanças, em qualquer serviço público?

Pensamos que não. O modelo do bazar-cantina aplica-se aqui como uma luva acostumada a determinada mão. Se o "cliente" é conhecido, desempenha determinado papel na cena política, económica ou social, o seu atendimento ou tratamento é totalmente diferente daqueles outros "clientes" que não são conhecidos ou por qualquer motivo não sobressaem na cena, seja ela qual for.

Repare-se, também, que mesmo em muitas lojas que ostentam orgulhosamente o letreiro de "preço fixo" - e que são típicas representantes de uma sociedade difractada - aqui e acolá lá se vão comportando conforme os valores de uma sociedade prismática.

E mais e mais exemplos se poderiam apresentar mesmo descendo ao microcosmos organizacional. Veja-se aquilo que se passa com as admissões na função pública ou com as famílias políticas que vão crescendo neste país.

#### 4.2. AS ELITES PRISMATICAS: ESTRATIFICAÇÃO CALIDOSCOPICA

A história e a sociologia mostram-nos que em todas as sociedades a riqueza, a educação e o poder tendem a aglutinarem-se. Ou seja, por via de regra, o facto de se usufruir uma dessas variáveis aumenta grandemente a capacidade para adquirir as outras.

Assim, em qualquer sociedade temos as elites\* e os eleitos\*\*.

Na sociedade concentrada as elites são recrutadas em função de critérios particularistas de família, clã, sexo, qualidades mágicas ou sobrenaturais, bravura, etc. Olha-se ao 'status atribuído' e não ao 'status adquirido'.

Elite e eleitos constituem uma e a mesma coisa.

Já na sociedade difractada, uma vez que é uma sociedade aberta, todos podem concorrer ao grupo dos eleitos. Estes são determinados em função de critérios universalísticos.

Aparecem-nos, conseqüentemente, tipologias diversas de eleitos seja em função da riqueza, do conhecimento ou outros factores conforme as instituições em que se enquadram. São aquilo a que Riggs chama de eminências\*\*\*.

Aqui as realizações individuais são determinantes: olha-se ao 'status adquirido' e não ao 'status atribuído'.

Por sua vez a elite - grupo detentor do poder - não é necessariamente rica, culta prestigiada ou detentora de qualquer outro valor social.

Em relação ao modelo prismático pode-se constatar que o recrutamento para a elite e a determinação dos eleitos é feita tanto em função de condições de ordem pessoal (característica do modelo concentrado), quanto de realizações individuais (modelo difractado).

Status adquirido e status atribuído funcionam em coexistência.

Esta realidade conduz frequentemente à existência do comunismo: o desejo e afã de fazer parte duma camada socialmente

---

\* Elite - os detentores do poder.

\*\* Eleitos - todos aqueles que ocupam uma alta posição em termos de todos os valores socialmente apreciados, não somente poder, mas também riqueza, saber, prestígio, competência, etc.

\*\*\* Eminências - todas as modalidades de eleitos fora a detenção do poder.

privilegiada e que servirá de base para o recrutamento da elite.

Esta luta interna simbolizada no comunismo só é possível numa sociedade prismática, já que a mesma assiste continuamente a uma **estratificação calidoscópica**: a sociedade apresenta-se como um sistema caótico, em mutação contínua, constituída de comunidades\* e camadas que se sobrepõem parcialmente umas às outras, e baseado em normas contraditórias.

#### 4.3. O PAPEL DO ESTUDO

Riggs preocupou-se em mostrar na sua obra o papel determinante na sociedade, por exemplo, dos partidos políticos e da riqueza.

Por parecer altamente elucidativo e com implicações directas no subsistema administrativo, abordar-se-á, agora, o papel do estudo e, por extensão, poder-se-á imaginar o papel de outros valores.

O autor faz logo à partida uma afirmação que talvez cause uma certa estranheza: "o estudo não é apreciado tanto por seu conteúdo intrínseco, mas porque constitui um instrumento útil no caminho do poder"<sup>1</sup>.

E tal acontece em todos os tipos de sociedade. Contudo, na sociedade prismática a caça aos diplomas é como que uma **escolaridade estratégica**: a curto ou a médio prazo vai permitir um acesso ao poder.

As características do homem do saber diferem substancialmente nos 3 modelos em questão. O autor, mais uma vez, adopta uma terminologia com conotações muito próprias.

Assim:

---

\* Segundo Riggs há comunidade quando as pessoas se 'comunicam' frequentemente. Deste modo teremos uma comunidade nacional quando a comunidade se torna coincidente com a sociedade. Quando uma sociedade é composta por diversas comunidades diz-se policomunal.

<sup>1</sup> Idem, p. 162.

#### No modelo concentrado:

Aparece-nos o literato: é um autodidacta ou, quando muito, teve uma instrução informal ministrada por outros literatos ou gurus. Escolas, certificados, exames, diplomas e ensino formal são palavras sem significado para este tipo de sociedade.

O literato como que sintetiza o saber possível. Abarca todos os ramos do saber. Este advém-lhe da tradição. O espírito crítico em relação às verdades do passado será, no mínimo, considerado heterodoxia. E esta é condenável.

Como homem voltado para o passado as explicações dadas pelos 'grandes mestres' são mais que suficientes. Faz parte do grupo único dos eleitos e, como tal, faz parte da elite.

Um exemplo típico deste literato será o ancião ou o chefe da tribo a quem todas as questões são colocadas. O patriarca familiar poderá ser visto neste prisma.

É interessante notar que nas comunidades mais rurais de Portugal aparece com frequência este personagem que simultaneamente é curandeiro, informador fiscal, escriva, barbeiro, conselheiro em todas as situações.

#### No modelo difractado:

Aqui o homem do saber assume a forma de intelectual: sujeitou-se a uma intensa vida escolar, o treinamento formal foi vigoroso e consistente. Universidades, institutos, diplomas e certificados significam tudo. Ao contrário do literato é um especialista: aquela parte do saber a que se dedica é analisada microscopicamente. O método científico é o seu guia. Vira-se para o futuro. Pretende esventrá-lo. Interroga-se continuamente àcerca das coisas. Para garantir a sua 'sobrevivência' tem que fazer da sua vida uma aprendizagem contínua.

O cientista é o intelectual por excelência, compreensivelmente.

#### No modelo prismático:

O homem do saber já não é o literato mas ainda não chegou a intelectual. Assume a forma de 'intelligentzia': dramaticamente

carrega o penoso fardo de ter que aliar autodidactismo e estudo formal. O estudo formal, não raras vezes, entra em conflito manifesto com a educação tradicional. Passado e futuro entram no seu campo visual simultaneamente. A realidade científica e o mito histórico fazem valer as suas verdades. O homem do saber angustia-se. Esta ambivalência existencial amarfanha-o. Alguns, num momento de decisão existencial, optam por uma das situações. Mas irá sentir-se um estranho. A frustração invade-o: jamais conseguirá uma visão satisfatória da sociedade.

#### 4.4. ESTRUTURAS SOCIAIS

Toda a sociedade tem uma estrutura específica, um tecido que estabelece relações de solidariedade, identificações e até hostilidade.

No entanto esse emaranhado de fios do tecido social não se entrecruza em todas as sociedades de modo semelhante.

Numa sociedade concentrada existe uma ou duas grandes comunidades e inúmeras pequenas comunidades. A interacção entre aquelas e estas é mínima. Elas diferem substancialmente: os símbolos e mitos são diferentes, a língua incompreensível entre si e os costumes são específicos para cada comunidade.

Já na sociedade difractada quer a educação básica quer os fortíssimos e onnipotentes órgãos de comunicação de massas vieram implementar uma língua básica compreensível a toda a gente. Os mitos da elite são assimilados por todos. A sociedade comunica-se frequentemente. Aqui comunidade identifica-se com sociedade.

No modelo prismático encontra-se, de novo, numa situação intermédia entre os dois pontos extremos: existe comunicação de massas mas não chega, ainda, a todos suficientemente. A educação básica formalmente obrigatória ainda não surte o efeito desejado.

Assiste-se já a um processo de mobilização. No entanto, pela sua própria natureza, a assimilação dos mitos da elite é muito

lenta. Há um descompasso entre mobilização\* e assimilação\*\*.

Esta situação, por sua vez, vai favorecer a existência de policomunalismo. E o policomunalismo vai gerar antagonismo e conflito, como se compreende.

É a partir desta realidade social que se vai gerar, segundo Riggs, a organização prismática por excelência: os 'clectes'. Tratando-se duma palavra inventada ela é "uma condensação de clique e sect (seita), a qual apresenta a vantagem adicional de, por assim dizer, já existir de facto, dentro da palavra eclectic (ecclético). Tendo em vista que o grupo prismático reúne elementos tanto primários quanto associativos, critérios de condição pessoal e da realização específica, particularismo e universalismo, difusão e especificidade, parece apropriado afirmar que os 'clectes' são bastante ecléticos"<sup>1</sup>.

#### 4.5. SIMBOLOS PRISMATICOS

Assentando a sua análise da simbologia prismática nos conceitos de mito, fórmula e código, Riggs vai chegar a uma conclusão final.

Assim a sociedade concentrada vê o mundo com olhos sacros. É a sacralização da realidade.

A sociedade difractada, por sua vez, dá uma reviravolta total e procede à secularização de tudo o que é realidade.

No tipo prismático, as duas visões sobrepõem-se. Os critérios difractados, seculares, de ver a realidade existem, mas as tradições antigas, do sistema concentrado, embora em fase de

---

\* Mobilização - diz respeito ao grau em que a população participa de uma grande rede de comunicações.

\*\* Assimilação - grau no qual a população participa dos mesmos símbolos, identifica-se com os mesmos valores e objectivos comuns à elite.

<sup>1</sup> Idem, p. 185.

diluição, não foram, ainda, de todo abaladas.

#### 4.6. O PODER

Análise semelhante faz o autor àcerca do poder nos três tipos de sociedade.

Escusamo-nos de falar aqui dos seus conceitos já que mais à frente, quando se falar da burocracia, os mesmos serão abordados.

### 5. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PRISMÁTICA: O MODELO DA 'SALA'

Riggs vai analisar toda esta problemática partindo dum pressuposto básico: uma administração pública deficiente prejudica e ou impede a concretização dos objectivos planeados para o desenvolvimento económico.

Frequentemente, ouve-se bradar aos quatro ventos que a A.P. tem excesso de funcionários, serve para satisfação do empreguismo das elites, que é um covil de corruptos e incompetentes e que é um fardo pesado para o contribuinte.

Mas, na realidade, qual a importância da administração pública?

Sem apresentar, de imediato, uma resposta para estas perguntas, alerta-se, desde já, para duas afirmações básicas:

. numa sociedade prismática o Estado vê-se obrigado a assumir um papel fundamental na economia: ele é o motor, coordenador, financiador, formador de pessoal, etc. É claro que se a máquina encarregada de executar os objectivos desse mesmo estado - a administração pública - não estiver suficientemente lubrificada, é óbvio que muitas das metas não serão atingidas.



. sendo a administração pública um subsistema do sistema global - a sociedade/estado - o seu não funcionamento vai-se repercutir, mais ou menos intensamente, em todos os outros subsistemas.

## 5.1. O PODER BUROCRATICO

A A.P. na perspectiva duma visão tradicional tem sido encarada em termos de eficiência e eficácia. Compete-lhe, fundamentalmente, executar as políticas\* adoptadas.

Riggs num artigo seu afirma que "ao falar de poder burocrático, penso principalmente naquelas instituições por meio das quais, nos países democráticos, se articulam, agrupam e comunicam os interesses públicos aos responsáveis da direcção política para que os transformem em decisões que depois podem ser executadas, e que em grande parte o são"<sup>1</sup>.

O funcionário não é mais do que um instrumento da organização, do Estado ou da vontade política. Ele é visto como um 'valor neutro', como um 'não-político': não lhe compete pôr em questão as políticas previamente adoptadas mas, isso sim, executá-las eficaz e eficientemente já que essa é a vontade do amo político.

Outros autores preferem dar à A.P. um enfoque comportamentalista: o indivíduo e o grupo assumem um papel preponderante. A organização é vista como um sistema social. O importante é estudar as características das relações interpessoais e os factores de sobrevivência do grupo e das suas reacções com o ambiente.

No modelo prismático - para que a realidade possa ser percebida no rigor e detalhes desejáveis - os dois enfoques acima mencionados não respondem cabalmente às questões da

---

\* Política - processo pelo qual são escolhidas as principais directrizes de uma organização, ou do estado, ou seja, a cotização, por quem de direito, da riqueza, direitos e deveres.

<sup>1</sup> RIGGS, Fred. "Reforma Administrativa como problema de Equilíbrio", In RAP, RJ, Jul.-Dez., 1970.

burocracia\*.

A neutralidade dos burocratas é uma abstracção mental sem conteúdo de verdade. De facto eles exercem um poder - e considerável - que tem de ser analisado.

Talvez para uma melhor conceptualização da burocracia em Riggs seja acertado transcrever o que H. Ferrel afirma a propósito: "o ambiente que circunda uma burocracia pode ser visualizado como uma série de círculos concêntricos, com a burocracia no centro. O círculo menor geralmente exerce a influência mais decisiva, e os círculos maiores apresentam uma ordem decrescente de importância no que diz respeito à burocracia. Podemos visualizar o círculo maior representando toda a sociedade ou sistema social geral. O círculo seguinte representa o sistema económico ou os aspectos económicos do sistema social. O círculo interior é o sistema político e ele engloba o subsistema administrativo e a burocracia como um de seus elementos"<sup>1</sup>.



Todos estes elementos se entrecruzam e influenciam-se mutuamente

---

\* Burocracia - é uma hierarquia de todos os cargos que derivam sua autoridade de um superior comum. Nos governos esse superior é o chefe do executivo, quer de facto exerça ou não o poder e controle as nomeações. Por outro lado, deve a ideia de burocracia compreender tanto Ministros quanto Chefes de Departamento e demais repartições subordinadas, inclusive a sector militar.

<sup>1</sup> FERREL, Heady. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA, RJ, Zahar, 1971, p. 112.

Riggs afirma, também, que a eficiência administrativa duma burocracia varia na proporção inversa do seu poder.

Assim, e atendendo a que uma sociedade prismática é uma sociedade onde o poder se dilui (analisaremos esta afirmação noutra local) e os clectes é que detém grande parte desse poder, torna-se legítimo inferir que a eficiência administrativa de um sistema prismático é menor do que a de um sistema difractado ou concentrado. É uma administração desperdiçadora e perdulária. Pretende agradar a gregos e a troianos. Sofre de ambivalência e indefinição.

Numa sociedade difractada a A.P. é muito 'vigiada'. A separação dos poderes é nítida e critérios bem formulados de produtividade e eficiência são levados às últimas consequências. Na sociedade concentrada a noção de custos é muito relativa e, como tal, não será muito apropriado falar de eficiência neste sentido e neste tipo de sociedade.

Só à guisa de exemplo poderemos apontar um pequeno exemplo constante de uma carta publicada no semanário *Tal e Qual*, nº 420, de 8 a 14 de Julho de 1988. Aqui deixamos o texto:

"No passado mês de Maio fui notificado pelo 7º juízo do Tribunal Tributário de Lisboa para pagar um total de 151.803\$00 - dívida originada (diziam eles) por alegada falta de pagamento da contribuição industrial de 1969.

Demonstrei-lhes que estavam enganados, exibindo o recibo comprovativo de tal pagamento. Deixei-lhes cópia e redigi um requerimento, a pedir a anulação do processo.

O funcionário que me atendeu apesar do recibo e daquilo tudo disse: "deixe ficar a papelada, porque o caso agora depende do critério do juiz. De qualquer modo, seria melhor o sr. dar conhecimento do assunto ao antigo 5º Bairro Fiscal (hoje, 11º), onde o pagamento foi feito".

Segui esta recomendação. No 11º Bairro, na Av. 5 de Outubro, tiraram apontamentos e prometeram localizar o processo, a fim de enviarem ao juiz um ofício comprovativo do pagamento.

Já passaram seis semanas e eles ainda não localizaram o processo. Alegam que têm centenas de reclamações idênticas - e, pronto, nunca mais passamos da cepa torta...".

Note-se, porém, que as afirmações feitas não significam que uma burocracia prismática não realize mais do que a concentrada. Efectivamente, via regra, até produz. Só que os custos sociais por unidade de produto são muito mais altos. Será mais eficaz mas não necessariamente mais eficiente.

Segundo o autor, não restam dúvidas que os burocratas actuam como eficientes agentes de seus superiores quando estes sabem o que querem e são capazes de impôr sua vontade aos referidos agentes. Assim sendo, poder-se-á conseguir a 'neutralidade' e a sua actividade de cariz "não-político". Caso contrário - quando os burocratas se tornam políticos<sup>\*</sup> - decai a eficiência e aumenta o esbanjamento. Com efeito, sendo a burocracia no modelo prismático, uma das principais vias de acesso ao poder, como veremos, os funcionários estão 'compreensivelmente' mais preocupados com o seu desejo profundo de subir na escala hierárquica, do que com a eficiência administrativa - especialmente se não houver sanções para castigar a ineficiência e a ineficácia e instrumentos para premiar aquelas que opera eficaz e eficientemente.

Riggs afirma mesmo que a existência duma "burocracia de carreira sem uma força correspondente nas instituições políticas não provoca, necessariamente, eficiência administrativa. Sem uma condução política firme os burocratas tem poucos incentivos para efectivar bons serviços, qualquer que seja a sua classificação formal e sua experiência prévia e profissional. Preferem utilizar o seu esforço e capacidade para resguardar seus interesses propriamente burocráticos - inamobilidade no cargo, direito de prioridade, benefícios marginais, tolerância para o baixo

---

\* Para Riggs SER POLITIZADO não é somente ter uma filiação partidária ou identificação com um partido. É ter capacidade de ingerência na escolha de objectivos, na definição de políticas.

rendimento, direito a violar as normas oficiais - no lugar de atentar na consecução das metas programadas"<sup>1</sup>.

E, a comprová-lo, estão os factos: os nossos burocratas 'perdem-se' nos seus clectes e, conseqüentemente e porque não têm o dom da ubiquidade, esquecem-se do seu ofício.

Coloca-se muitas vezes o problema da separação da política e da administração.

Riggs tem uma opinião específica sobre o assunto. Partindo do conceito que o autor faz de política e de administração ele afirma: "Podemos começar olhando o governo como uma organização por intermédio da qual a sociedade toma decisões relativas às necessidades e ao bem-estar da colectividade. A política e a administração são consideradas aspectos desse processo decisório. Nessa perspectiva, a política e a administração não são entidades ou estruturas de governo distintas, mas duas maneiras diferentes de ver o mesmo processo"<sup>2</sup>.

Mas o autor, continuando a burilar a sua ideia, afirma, que há uma grande confusão sobre este assunto e que tal pode causar os maiores problemas.

Conclui afirmando que quando muito política e administração podem ou devem ser consideradas como separadas na medida em que são distintas.

Mas há que as conceber como não separadas porque, reafirma-se, fazem parte do mesmo processo decisório.

## 5.2. A SALA: REPARTIÇÃO PRISMÁTICA

Atente-se no quadro que a seguir se apresenta:

---

<sup>1</sup> Conf. Riggs, Fred W. "Los burocratas y el desarrollo político: una concepcion paradójica" in LAPALOMBARA, Joseph, in BUROCRACIA Y DESAROLLO POLITICO.

<sup>2</sup> RIGGS, Fred W. "Reforma Administrativa com problema de equilíbrio dinâmico" in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PUBLICA, RJ, Jul.-Dez., 1970.

	MODELO CONCENTRADO	MODELO DIFRACTADO	MODELO PRISMATICO
CENA BURO- CRATICA	câmara	escritório	sala
FUNCIONA- RIOS	funcionários da câmara	oficiais	funcionários da sala; salacratas
ESPECIALIZA- ÇÃO E EFI- CIENCIA	. não especiali- zados . não se aplica a noção de e- ficiência	. especializa- dos . bastante efi- cientes	. mistura das característi- cas anterio- res
PODER	bastante	pouco	considerável
GRAU DE CON- TROLE	quase não exis- te	muito controla- dos	insuficientemen- te controlados

Como podemos constatar pela análise do quadro apresentado, Riggs, à semelhança do que teorizou para o subsistema económico, achou conveniente arranjar uma terminologia específica para o subsistema administrativo. Assim, definiu como repartição toda a cena burocrática existente nos 3 modelos: no entanto, ganha nomes específicos conforme se enquadra em cada um dos modelos. O mesmo se passa em relação aos funcionários.

Só para dar um exemplo mais do tipo da análise de Riggs veja-se o seguinte. Dissemos anteriormente que uma das características do modelo prismático, a nível do subsistema económico, era a indeterminação de preços: o bazar-cantina. Falamos e insistimos na inter-relação dos diversos subsistemas. Pois bem. Essa

indeterminação de preços vai fazer, associada à influência e habilidade dos respectivos chefes, com que o orçamento prismático reflita a distribuição do poder entre as autoridades da sala e institucionaliza a ineficiência na distribuição dos recursos.

Dai, talvez, a dificuldade em implementar em Portugal um orçamento que seja reflexo de necessidades reais e assente em pressupostos técnicos e em objectivos previamente fixados e posteriormente confrontados com os resultados obtidos.

Via regra os orçamentos são acaboucados em cima do orçamento do ano anterior - que seria daqueles que o elaboram se o perdessem? - e, como se diz na gíria, mais martelada menos martelada e a coisa lá se vai compondo.

Os próprios quantitativos a serem distribuídos pelos diversos ministérios e departamentos dependem em boa parte mais da influência e do nome do gestor do que propriamente dos objectivos a serem atingidos (e que quase nunca existem).

Estamos em crer, para provar o que anteriormente dissemos, que nunca um serviço apresentou um orçamento inferior ao do ano anterior. E porquê? Precisamente por causa da ineficiência anteriormente apontada.

### 5.3. A RELAÇÃO COM A CLIENTELA E A ADMINISTRAÇÃO OBSTACULIZADA

A corrupção no modelo prismático, e no que concerne ao subsistema administrativo, é um facto. Segundo o autor, as razões que levam a tal situação são fundamentalmente as seguintes:

- . pelo poder que detém, o burocrata faz-se naturalmente importante, para não dizer arrogante;
- . na sociedade prismática, a clientela não costuma recorrer às suas representações nas câmaras e assembleias eleitas para reivindicar do governo novas políticas, inovações jurídicas, aperfeiçoamento e eficiência na prestação de serviços públicos. A sua estratégia consiste

em procurar directamente a burocracia a exercer uma pressão directa sobre os funcionários;

. sem controle ou sob um controle ineficiente, esse relacionamento é um convite permanente ao 'tráfico de influências', um tanto camuflado, até à mais desvelada corrupção;

. a expectativa de extorquir propinas induz os salacratas e inventar formalidades e obstáculos técnicos que atrasem o andamento dos processos;

. os clientes são induzidos, assim, a oferecerem pagamento para ultrapassar essas dificuldades, fugir às filas e ao papelório: o que era um direito sem custos adquire um preço que entra em relação com diversas variáveis;

. as sanções, embora possam existir formalisticamente, ou são ultrapassadas ou não têm aplicação prática; e se a tem não é de molde a desmorronar o infractor;

. a própria administração criando clectes dentro de si, produz um mecanismo endógeno de ineficiência e corrupção: cada qual quer vender a 'sua mercadoria' pelo preço mais alto e tirar as maiores contrapartidas tendo em vista o acesso ao poder;

. aqueles clientes que têm afinidades com os clectes têm a sua missão simplificada;

. vários 'favores' dos políticos e dos burocratas como quase-políticos são pagos em prejuízo da clientela e da eficiência administrativa;

. a administração pública fabrica um processo interno de autofagia: devora-se a si mesma.

Fornecer exemplos sobre esta temática será uma perda de tempo que ninguém perdoará. E porquê? Porque todos têm, pelo menos, uma história para contar.

#### 5.4. BUROCRATISMO E RECRUTAMENTO DA ELITE



Se atentarmos na legislação administrativa de qualquer sociedade prismática verificamos facilmente que existem montes de legislação - e não raras vezes bem articulada - que institui que o recrutamento para a A.P. seja baseado em função de concurso prévio. Mas essa legislação tem uma existência meramente formalística. Na verdade o recrutamento caracteriza-se basicamente pelo nepotismo: modo prismático de recrutamento, em que considerações de ordem familística ou outras dominam as nomeações, embora as normas formais prescrevam concursos em que não seja levada em consideração a condição pessoal do candidato.

Verificamos diariamente que se for dado escolher à autoridade da sala entre competência e lealdade dos seus subordinados, ele escolherá a lealdade. E assim aparecem as legiões de amigos, afilhados...que, obviamente, terão que exercer funções tendo sempre em consideração a gratidão que devem manifestar para com o seu patrono e 'benfeitor'.

Há outros factores que também desempenham um papel importante no processo de recrutamento: o comunismo, ou seja, a discriminação contra as minorias: há que recrutar aqueles que se identificam com a autoridade.

E assim aparecem as "panelinhas" burocráticas (o termo é de Riggs) e o "clecte burocrático": "um ramo, sector ou camada de uma burocracia, cujos membros, em sua totalidade, são recrutados em determinada comunidade ou subcomunidade, e que é organizado de modo a não somente desempenhar as suas atribuições formais, mas também a velar pelos interesses comunais, impedindo o ingresso de pessoas pertencentes a comunidades rivais e, sem dúvida, administrando as normas de modo discriminatório"<sup>1</sup>.

#### 5.4.1. O EQUILIBRIO DINAMICO DA BUROCRACIA

Um dos conceitos interessantes da obra de Riggs é o de

---

<sup>1</sup> RIGGS, Fred. ADMINISTRAÇÃO NOS PAISES EM DESENVOLVIMENTO - A TEORIA DA SOCIEDADE PRISMÁTICA, RJ, Fundação Getúlio Vargas, 1968, p. 295.

burocracia compensada e de equilíbrio da burocracia.

Antes de analisarmos o conceito vejamos como o autor chegou lá e quais os passos que por ele foram dados.

Segundo ele o conceito de burocracia tem 3 níveis de autoridade:

1º nível - compreende os chefes dos Ministérios;

2º nível - compreende os que se situam entre o 1º e 3º nível: subsecretários, vice-ministros, etc.

3º nível - compreende os chefes de departamento, serviços ou outras repartições.

Pois bem. E como são preenchidos os cargos dos diversos níveis? Ou melhor: quem vai ocupar esses cargos?

Diz o autor que para que possa ser dada uma resposta satisfatória a estas questões, "convém distinguir duas categorias gerais. Os funcionários do sistema de carreira permanecem as mais das vezes por longo tempo no serviço público, progredindo, gradualmente, de funções subordinadas para cargos mais elevados. Vamos designá-los por **peçoal de casa**, caso tenham dez ou mais anos de serviço. Todos os demais serão classificados como **estranhos**"<sup>1</sup>.

E assim se chega à noção de **burocracia compensada**, ou seja: quando os cargos do 1º nível de autoridade são preenchidos predominantemente por estranhos, e os cargos do terceiro nível predominantemente por gente da casa. Tal acarreta o 'equilíbrio' à burocracia. Ou seja: a burocracia encontra-se em equilíbrio quando dispõe de poder independente, mas, ao mesmo tempo, é politicamente responsável perante um sistema constitutivo\*.

Por sua vez a burocracia entra em desequilíbrio de duas formas diferentes:

1º - quando os cargos do 1º e 3º níveis são preenchidos fundamentalmente por gente da casa; é a

---

<sup>1</sup> Idem, p. 292.

\* Sistema constitutivo - todo o processo que leva à eleição de uma ou duas câmaras legislativas, e que passa pelo sistema partidário e pelo processo eleitoral.

chamada 'burocracia fechada';

2º - quando os cargos do 1º e 3º níveis são preenchidos por estranhos; é a chamada 'burocracia aberta'.

Outros dois aspectos salientes da burocracia prismática são, segundo o autor, a **tutela** e a **sinecura**.

A burocracia é de tutela quando os seus membros se julgam superiores à massa da população e imbuidos duma missão educativa e desenvolvimentista de conduzir o povo a níveis intelectuais, económicos, sociais e políticos mais elevados.

A burocracia do tipo sinecurismo "satisfaz-se em aceitar o 'status quo' e a olhar o cargo público, não como uma responsabilidade confiada ao funcionário, mas como um cornucópio à sua disposição".

## 5.5. O POLINORMATIVISMO

A origem de grande parte dos problemas verificados na sala radica-se no fenómeno do **polinormativismo**: "processo pelo qual se sobrepõem um novo conjunto de normas, formas políticas e mitos, baseado em experiências estrangeiras, a uma ordem social que continua fiel, em grande parte, a normas, fórmulas e mitos mais antigos e tradicionais"<sup>1</sup>.

A partir deste cenário é fácil chegar-se à verificação duma desorientação e bagunça geral e generalizada. Os 'arranjinhos', os 'jeitinhos' específicos de cada povo começam a manifestar-se.

Na lei formal procuram-se fundamentalmente os 'furos' para deles tirar proveito. As interpretações da lei são casuísticos e situacionais. É a mentalidade do 'salve-se quem puder' e do 'entre mortos e feridos alguém há-de escapar'.

Em suma: o funcionário da sala aproveita-se das oportunidades para transgredir a lei, quando tal é do seu interesse, mas exige estrita obediência e cumprimento da mesmíssima lei quando tal se

---

<sup>1</sup> Idem, p. 297.

manifesta da sua conveniência.

Não é de admitir, conseqüentemente, a pobreza dos 'produtos' da sala em comparação com o valor dos 'inputs'. Os recursos mobilizados servem, via regra, ou transformam-se em políticas de fachada. Rende-se homenagem ao planeamento, mas na prática é só para 'inglês ver', para deitar areia nos olhos à clientela mais descuidada: na prática esses projectos, por vezes audaciosos como convém para que mereçam manchete nos órgãos de comunicação social com fotografia do autor, jamais serão concretizados ou, então, hipotecam definitivamente o futuro dos vindouros.

## 5.6. HIPERCENTRALIZAÇÃO: UMA FALSA NOÇÃO DE PODER E CONTROLE

Uma das constatações mais facilmente verificáveis nas sociedades em transição é que a A.P. é hipercentralizada. Todos se queixam. Essa hipercentralização serve, não raras vezes, de bode expiatório para justificar muita ineficiência e incapacidade pessoal.

Será, porém, que existindo essa hipercentralização as altas autoridades exercem um controle efectivo sobre os subordinados?

Ver-se-á que não. O poder burocrático como que se fracciona nos diversos escalões até chegar aos níveis mais baixos da sala. A hipercentralização é a própria fraqueza da burocracia.

Pensar que a autoridade pode ser eficiente sem controle é iludir a realidade. E a verdade é que nas sociedades prismáticas a autoridade e o controle não engrenam.

Tudo isto se deve ao facto - e lembremo-nos do que ficou dito nas páginas anteriores - de que o poder e controle burocrático não formal 'esventram-se' no poder formal. Assiste-se ao chamado efeito formalístico: leis existem mas não se cumprem.

No fundo essa hipercentralização do poder representa um esforço por parte das altas autoridades para colocar a burocracia e a sociedade sob controle. Mas a verdade é que neste tipo de sociedade não resulta: é uma especulação vã, uma aspiração sem

base a uma mistificação, destinada a mascarar a realidade oculta. que é a dispersão do controle, no dizer de Riggs.

Esquece-se que a autoridade (já dissemos que para Riggs a autoridade é sinónimo do poder formal) constitui o meio de controle mais barato e eficaz, especialmente quando se trata de normas legais complexas que atingem grande número de pessoas.

Note-se, porém, que possuir "autoridade não basta para assegurar obediência. A eficácia da autoridade varia na proporção do consenso da população quanto à obrigação de lhe dar obediência. Quando é elevado o grau de consenso, podemos dizer que a autoridade é legítima..., ela se torna ilegítima quando o povo deixa de acreditar no direito dos que invocam a autoridade para mandar"<sup>1</sup>.

Pode-se perguntar se um plano de reorganização da A.P. visando a descentralização do poder, poderá surtir efeitos vantajosos. Segundo o autor "se executado, tal programa apenas intensificará as forças centrífugas da dispersão, de modo a ameaçar de colapso o ente político prismático, ainda precariamente integrado... Nenhum programa de reforma que não principie por uma revinculação mais estreita ou reintegração das estruturas de autoridade e controle, mas que se limite a manipular a autoridade, poderá jamais alimentar a esperança de resultados significativos. Antes que se possa reformular as distribuições do poder e aprimorar a eficiência administrativa, é preciso tornar mais inequívoca a estrutura do poder - reduzir o grau de formalismo"<sup>2</sup>.

Noutro trabalho o autor como que reforça este seu conceito. Diz ele que o "objecto duma reforma administrativa deve ser olhado em termos de contexto, isto é, de acordo com uma visão global do governo como sistema de elementos interdependentes"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> RIGGS, Fred. A ECOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1964, p. 46.

<sup>2</sup> RIGGS, Fred. ADMINISTRAÇÃO NOS PAISES EM DESENVOLVIMENTO - A TEORIA DO MODELO PRISMÁTICO, Rio de Janeiro, FGV, 1968, p. 302.

<sup>3</sup> RIGGS, Fred. "Reforma administrativa como problema de equilíbrio dinâmico", in RAP, Jul/Dez., 70.

## 5.7. A ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Seria interessante analisar conceitos vários do autor acerca da problemática envolvente à administração de pessoal. Muita coisa poderia ser dita. Não o faremos, porém, por motivos de ordem de espaço. Lembraremos tão somente dois ou três conceitos fundamentais.

Já se mencionou e analisou que as elites burocráticas escolhem os subordinados em função da lealdade para, obviamente, garantirem o fortalecimento do seu grupo, o clecte, dentro da burocracia.

Tal processo vai-se verificar em outras situações relacionadas com a administração de pessoal. Cita-se, por exemplo, todo o processo de transferências, promoções e treinamento.

Verifica-se, assim, que no modelo prismático, o sucesso no seio duma burocracia não é tanto garantido pela competência técnica e realizações individuais, nem mesmo pelas relações familísticas, mas fundamentalmente pela fidelidade e pelo apoio aos líderes da clique burocrática. A prová-lo estão as alcateias de filhotes e seus apêndices que latem quando o chefe gosta que tal aconteça, que dão ares de importância ou de sofreguidão conforme as circunstâncias. São, no fundo, um conjunto de 'invertebrados' que se dobram e moldam para o lado que sopra o vento.

Foram aqui equacionados alguns problemas e pontos de vista que permitirão, estamos certos, um diagnóstico apropriado à Administração Pública Portuguesa e, simultaneamente, favorecer a tomada de medidas correctoras.

Que essa mesma administração está doente ninguém o duvida. Alguns desses sintomas podem ser indicados:

- . "um exagerado número de efectivos pelo menos ao nível de muitos serviços;
- . um verdadeiro desregramento na sua distribuição geográfica e interserviços;
- . baixo nível de preparação dos seus trabalhadores;

- . mal funcionamento dos princípios de mobilidade, onde uma rigidez excessiva torna o mecanismo inoperante;
- . excessiva rigidez do mecanismo de criação de excedentes que a ser observado poderia levar os serviços à perda dos seus melhores elementos;
- . sobreposição e multiplicação desnecessária de estruturas;
- . deficiente clarificação legislativa dos objectivos ao nível dos serviços;
- . tecnologia envelhecida;
- . dispersão e inadequação de instalações;
- . inexistência de planeamento da formação profissional;
- . persistência de velhas rotinas"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SILVA, F. Diogo. "O estatuto do dirigente numa administração pública em mudança", in REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Lisboa, ano IX, nº 31, Jan./Abr., 1986, p. 27 a 38.

## GLOSSARIO DE PALAVRAS BASICAS

A seguir apresenta-se um pequeno glossário das palavras básicas usadas por Riggs com algum significado próprio. Entre as diversas alternativas possíveis optou-se pela ordem alfabética.

As definições e conceitos expressos estão conforme os conceitos do autor expressos fundamentalmente em *A Ecologia da Administração Pública e Administração nos Países em Desenvolvimento*.

- |               |                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adaptação     | - processo pelo qual uma sociedade incorpora descobertas ou inventos duma outra sociedade.                                                                                                                                |
| Administração | - é o processo de acordo com o qual as directrizes definidas pela política são executadas por qualquer organização, isto é, o processo pelo qual direitos, deveres e riquezas são distribuídos a determinados indivíduos. |
| Aquinhoamento | - é empregue no sentido de ser a pessoa mais ou menos aquinhoada dos atributos de bem-estar, felicidade e prosperidade.                                                                                                   |
| Arena         | - a cena de interacção política.                                                                                                                                                                                          |
| Assimilação   | - grau no qual a população compartilha os mesmos símbolos, identifica-se com os mesmos valores e objectivos comuns à elite.                                                                                               |



- Associação
- uma organização formal na qual os membros são recrutados tipicamente por metas, por objectivos comuns, relativos a assuntos ou funções, às vezes não permanentemente, na qual as relações entre os membros podem ser impessoais, geralmente não face a face.
- Autoridade
- existe sempre que se exerce o poder de acordo com determinada fórmula. É a mesma coisa que poder formal.
- Bazar-cantina
- a cena económica de uma sociedade prismática.
- Bureau
- a burocracia na sociedade concentrada, prismática e difractada.
- Burocracia
- é uma hierarquia de todos os cargos que derivam sua autoridade de um superior comum. Nos governos, esse superior é o chefe do executivo, quer de facto exerça ou não o poder e o controle das nomeações. Por outro lado, deve a ideia de burocracia compreender tanto Ministros quanto chefes de departamento e demais repartições subordinadas, inclusivé o sector militar.
- Burocracia aberta
- quando os cargos do primeiro e terceiro nível duma burocracia são preenchidos por estranhos.
- Burocracia compensada
- quando os cargos do primeiro nível duma burocracia são preenchidos

predominantemente por estranhos e os cargos de terceiro nível por gente da casa.

- |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Burocracia fechada             | - quando os cargos do primeiro e terceiro níveis duma burocracia são preenchidos por estranhos.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Burocracias não governamentais | - aquele tipo de hierarquia que se verifica nas grandes empresas, igrejas ou partidos políticos.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Burocracia de tutela           | - aquela cujos membros se julgam superiores à massa da população e imbuídos duma missão educativa e desenvolvimentalista de conduzir o povo a níveis intelectuais, económicos e sociais mais elevados. É típica do modelo prismático.                                                                                                                                                     |
| Câmara                         | - a repartição concentrada; a burocracia do modelo concentrado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Cena                           | - onde qualquer acção tem lugar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Clect(e)                       | - o grupo tipicamente prismático, uma condensação de clique e 'sect' (seita), a qual apresenta a vantagem adicional de, por assim dizer, já existir de facto dentro da palavra 'eclectic'. Tendo em vista que o grupo prismático reúne elementos tanto primários quanto associativos, critérios de condição pessoal e de realização específica, particularismo e universalismo, difusão e |

especificidade, parece apropriado afirmar que os clectes são bastante ecléticos.

- |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clecte burocrático  | - um ramo, sector ou camada de uma burocracia, cujos membros, em sua totalidade, são recrutados em determinada comunidade ou sub-comunidade, e que é organizado de modo a não somente desempenhar as suas atribuições formais, mas também a velar pelos interesses comunais, impedindo o ingresso de pessoas pertencentes a comunidades rivais e, sem dúvida, aplicar as normas de modo discriminatório. |
| Codes               | - os controles, programas e decisões específicas que resultam da acção política e administrativa e a forma geral que os modela.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Códigos             | - padrão característico da simbologia prismática; o mesmo que 'codes'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Comunalismo         | - o afã de fazer parte duma camada social privilegiada e que, no fundo, é um critério particularista de recrutamento para a elite e que se verifica no modelo prismático.                                                                                                                                                                                                                                |
| Comunidade          | - significa as pessoas "comunicarem-se" frequentemente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Comunidade nacional | - quando a comunidade se torna coincidente com a sociedade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Concentrado	- um sistema social onde todas as estruturas são altamente difusas.
Delegação	- ver descentralização.
Descentralização	- implica a retenção do poder no centro, mas confere a subordinados a responsabilidade pela solução de casos concretos. O mesmo que desconcentração e delegação.
Desconcentração	- ver descentralização.
Desvinculação do poder	- é a separação entre o poder e o controle e verifica-se fundamentalmente na sala.
Diferenciada	- população mobilizada, quando não assimilada.
Difractado	- um sistema social onde todas as estruturas são muito específicas; cada função é desempenhada por uma estrutura.
Difuso	- sinónimo de "funcionalmente difuso".
Diluição	- é o processo característico das sociedades prismáticas no que se refere à transferência de autoridade.
Direito formal	- é a norma oficial, a teoria, aquilo que deve ser feito, segundo ordenam constituições, leis e regulamentos.

- Direito real
- aquilo que de facto acontece, o comportamento extra oficial, a prática, o informal, o verdadeiro comportamento do povo, dos funcionários, dos políticos, dos administradores, dos grupos de pressão.
- Devolução
- é uma outra figura de descentralização, em que se transfere inteira responsabilidade por toda a política relativa a determinados assuntos.
- Efectivo
- o que realmente acontece, a conduta não oficial, a prática, o comportamento real do povo. O mesmo que direito real.
- Efeito formalista
- manifestação característica duma grande desvinculação do poder.
- Eleitos
- são os que ocupam uma alta posição em termos de todos os valores socialmente apreciados, não somente poder, mas também riqueza, saber, prestígio, competência e assim por diante.
- Elite
- os detentores de poder na sociedade.
- Eminência
- todas as modalidades de elite fora a detenção do poder.
- Empresa
- sistemas economicamente racionalizados de induto-produto, característicos do modelo difractado.
- Empresários
- os que procuram reunir factores de

produção.

- |                              |                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Endo-genética                | - pressão para a mudança predominantemente interna.                                                                                                                                                     |
| Endoprismática               | - aquela sociedade prismática que se encontra num processo de difracção induzida por forças endógenas (inovação).                                                                                       |
| Equi-genética                | - quando a pressão interna e externa visando a mudança são equivalentes.                                                                                                                                |
| Escolaridade estratégica     | - é a caça aos diplomas visando o poder.                                                                                                                                                                |
| Escritório                   | - a repartição especificamente difractada.                                                                                                                                                              |
| Estranhos                    | - por oposição ao 'pessoal da casa' são aqueles funcionários duma burocracia que têm menos de 10 anos de actividade.                                                                                    |
| Estratificação calidoscópica | - aquela sociedade que se apresenta como um sistema caótico, em mutação contínua, constituída de comunidades e camadas que se sobrepoem parcialmente umas às outras e baseada em normas contraditórias. |
| Estruturas                   | - os esquemas de acção social, intencionais, repetitivos ou permanentes.                                                                                                                                |
| Estrutura de classes fechada | - quando durante toda a vida dum indivíduo lhe é vedado mudar de classe.                                                                                                                                |

Estrutura de classes aberta	- quando é possível um indivíduo 'subir' ou 'descer' para outra classe.
Específico	- a mesma coisa que 'funcionalmente específico'.
Exo-genética	- pressão para a mudança predominantemente externa.
Exoprismática	- aquela sociedade prismática que se encontra num processo de difracção conduzida por forças exógenas (adaptação).
Factores de arena	- tudo aquilo que determina equilíbrio de poder, prestígio e solidariedade.
Factores de mercado	- são os determinantes do preço no mercado.
Fala-dupla	- o 'código' prismático.
Formal	- a norma oficial, a teoria, o que deve ser feito, como expresso em constituições, leis e regulamentos.
Formalismo	- é a discrepância entre a norma concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la. Corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efectivo.
Fórmula	- padrão característico da simbologia no modelo prismático e donde constam as normas básicas, sejam ideológicas ou

utópicas, pelas quais uma sociedade distingue os eleitos dos rejeitados, atribui direitos e deveres, separa os grupos uns dos outros, decide quem deve elaborar e defender suas normas, o que pode ser possuído e alienado, ou quais os menos aceites.

Funcionalmente específica	- uma estrutura que desempenha um número limitado de funções.
Funcionalmente difusa	- uma estrutura que desempenha um grande número de funções.
Funcionário	- termo geral para designar qualquer tipo de servidor público, independentemente do tipo e modelo de sociedade.
Funcionários da câmara	- os servidores públicos da repartição concentrada ou câmara.
Funcionários da sala	- os servidores públicos que trabalham na sala, ou repartição prismática. O mesmo que salacratas.
Funções	- as consequências das estruturas, que são esquemas de acção social, intencionais, repetitivas ou permanentes.
Funções latentes	- são consequências não reconhecidas do padrão de comportamento verificado.
Funções manifestas	- representam os objectivos declarados de uma instituição, contidos no seu



estatuto ou 'fórmula'.

- |                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grau de acesso        | - proporção em que os empresários são aceites pelos membros da elite. Há 4 graus de acesso de cima para baixo: assimilação, exclusão, introdução e intrusão.                                                                 |
| Grau de aquinhoamento | - determina o valor da posição social da pessoa, usando-se a palavra valor para medir diferenças de grau, tal como numa escala.                                                                                              |
| Heterogeneidade       | - representa a coexistência de opostos: sistemas, práticas e pontos de vista modernos e tradicionais operando lado a lado. Contradição e contraste são o resultado dessa situação. É característica da sociedade prismática. |
| Homem da câmara       | - o burocrata no modelo concentrado.                                                                                                                                                                                         |
| Homem organização     | - a pessoa tipicamente difractada: precisa ajustar-se a uma multiplicidade de papéis definidos pela sociedade, muitas vezes incompatíveis uns com os outros.                                                                 |
| Homem sala            | - o burocrata no modelo prismático.                                                                                                                                                                                          |
| Imbricação            | - o mesmo que superposição parcial.                                                                                                                                                                                          |
| Inputs                | - pressões políticas - incluindo socialização, articulação, agregação de interesses e comunicação.                                                                                                                           |

Indeterminação de preços - diz-se quando os preços flutuam tanto em função da posição relativa do vendedor e do comprador, no que se refere a poder, prestígio, laços de solidariedade, capacidade de negociação, sistema de valores, premência do tempo, etc., quanto em função da oferta e procura do objecto trocado, isto é, obedece a factores tanto de arena quanto de mercado.

Inovação - o processo pelo qual uma sociedade originariamente descobre ou inventa e, em seguida, incorpora como parte da sua prática normal, alguma nova estrutura ou padrão de comportamento.

Intelectual - o homem do saber no modelo difractado.

Intelligentzia - o homem do saber no modelo prismático.

Literato - o homem do saber no modelo concentrado.

Mercado - cena da actividade económica.

Mesógeno - processo de difracção que resulta simultaneamente da combinação de forças endógenas (inovação) e exógenas (adaptação).

Mito - padrão característico da simbologia no modelo prismático e onde estão as normas subjacentes, os valores e os alvos fundamentais, os fins últimos, pelos quais toda a sociedade se orienta.

- Mobilização - diz respeito ao grau em que a população participa de uma grande rede de comunicações.
- Modelo concentrado - quando uma única estrutura realiza todas as funções necessárias para a organização.
- Modelo difractado - a cada função corresponde uma estrutura. De início foi chamado de 'refractado'.
- Modelo prismático - sistema intermédio entre o concentrado e o difractado. Tem como características fundamentais a heterogeneidade, sobreposição e formalismo.
- Nepotismo - modo prismático de recrutamento, em que considerações de ordem familística dominam as nomeações, embora as normas formais prescrevam provas em que não seja levada em conta a condição pessoal do candidato.
- Oficiais - os servidores do escritório; os burocratas do modelo difractado.
- Outputs - os processos governamentais - incluindo a aplicação, elaboração e adjudicação das regras.
- Palco - a cena da competição por prestígio.
- Pesquisa - o ariete que alarga constantemente as

fronteiras do saber.

- |                  |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pessoal da casa  | - os funcionários do sistema de carreira numa burocracia que já tenham dez ou mais anos de servidão.                                                                                                                                          |
| Policomunal      | - diz-se da sociedade constituída por diversas comunidades.                                                                                                                                                                                   |
| Poli-funcional   | - diz-se daquela estrutura em que as suas funções são mais difusas do que aquelas de uma associação, mas mais específicas do que aquelas numa família tradicional.                                                                            |
| Polinormativismo | - processo pelo qual se sobrepõem um novo conjunto de normas, formas políticas e mitos, baseados em experiência estrangeira, a uma ordem social que continua fiel, e em grande parte, a normas, fórmulas e mitos mais antigos e tradicionais. |
| Política         | - processo pelo qual são escolhidas as principais directrizes de uma organização, ou seja, a cotização, por quem de direito, de riquezas, direitos e deveres.                                                                                 |
| Prebendário      | - é o processo de transformação na câmara concentrada, pelo qual os tributos se convertem em dádivas.                                                                                                                                         |
| Prismático       | - sistema social intermediário entre o concentrado e o difractado. O mesmo que modelo prismático.                                                                                                                                             |

Processo mesógeno	- quando as forças de mudança internas e externas - inovação e adaptação - se apresentam em partes iguais.
Questão genética	- o problema de onde vem a pressão para a mudança.
Recrutamento universalístico	- quando uma norma ou padrão se aplica por igual a todo aquele que satisfaz determinado requisito.
Refractado	- sinónimo de difractado; inicialmente Riggs usou este termo, depois começou a preferir difractado.
Repartição	- a cena da acção administrativa, a cena burocrática quer no modelo concentrado, difractado ou prismático.
Sala	- a repartição prismática; a burocracia prismática.
Salacratas	- os servidores públicos que trabalham na sala. O mesmo que funcionários da sala.
Sinecurismo	- tipo de burocracia do modelo prismático que se satisfaz em aceitar o 'status quo' e a olhar o cargo público, não como uma responsabilidade confiada ao funcionário, mas como um cornucópio à sua disposição.
Sistema constitutivo	- todo o processo que leva à eleição de uma ou duas câmaras legislativas e que passa pelo sistema partidário e pelo

processo eleitoral.

- Sistema empedrado - trata-se dum sistema que nem proíbe nem facilita totalmente a mobilidade de classes.
- Sociedade endoprismática - aquela sociedade prismática em processo de difracção por forças endógenas.
- Sociedade exoprismática - aquela sociedade que se modifica em função de pressões externas.
- Superposição parcial - refere-se à medida em que qualquer subsistema social (administrativo por exemplo) é regido por critérios que não lhe são pertinentes (por exemplo, religioso ou político). Riggs também usa a palavra imbricação como sinónimo.

Bibliografia (Organizações)

- ABREU, Armando Bergamini. "Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 3(2): 33-71, jul./dez., 1969.
- ALFARO Y ALFARO, Juan. "La organización jerárquica y sus limitaciones". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 37, jan., 1961, p. 7-17.
- ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.
- . Personalidade e organização - o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro, Renes, 1969.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte. Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- BARATIN, Henry Louis. Organisation et méthodes dans l'administration publique. Paris, Berger-Levrault, 1962.
- BARTHES, Roland. "A actividade estruturalista", in Estruturalismo-Autologia de Textos Teóricos. COELHO, Eduardo Prado (Coord.). Lisboa, Portugália Editora, s/d.
- BENNIS, Warren G. Organizações em mudança. São Paulo, Atlas, 1976.
- BERTERO, Carlos Osmar. "Tipologias e teoria organizacional". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 21, nº 1, jan/mar, 1981, pp. 31-9.
- BLAU, Peter Michael. Organizações formais (uma abordagem comparativa). São Paulo, Atlas, 1970.
- BOSCHI, Renato Raúl. "Perspectivas teóricas no estudo das organizações". In Dados, Rio de Janeiro, nº 12, 1976, pp. 59-73.
- BRECH, Edward Franz Leopold. Organización y dirección. Madrid, Rialp, 1961.
- CAMPOS, Anna Maria. "Em busca de novos caminhos para a teoria de organização". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 15(1): 104-23, jan/mar, 1981.
- . "Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: alguns dilemas enfrentados pela gerência". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 16(2):32-52, abr/jun, 1982.
- CANTENHEDE, César. Administração e gerência: do artesanato à automação. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- . Organização do Trabalho. São Paulo, Atlas, 1973.
- CARRASCO BELINCHON, Julian. Manual de organización y métodos. Madrid, Instituto de Estudios de Administración Local, 1973.

- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, MacGraw-Hill do Brasil, 1979.
- . "Novas abordagens na teoria administrativa", in Revista da Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(2):27-42, abr/jun, 1979.
- CIMMINO, Salvatore. "El factor humano y los estudios de organización administrativa". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 47, nov, 1961, pp. 25-34.
- COELHO, Eduardo Prado. Estruturalismo - Antologia de Textos Teóricos. Lisboa, Portugália Editora, s/d.
- CURY, Antônio. Organização e Métodos - Uma Perspectiva Comportamental. São Paulo, Atlas, 1983.
- DALE, Ernest. Organización. México, Técnica, 1968.
- DAY, Monroe I. "Relações entre organizações e classificação de cargos". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 95, nº 2, abr/mai/jun, 1963, p. 26-38.
- DELORENZO NETO, Antônio. Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações. São Paulo, Atlas, 1979.
- DRUCKER, Peter F. "A organização inovadora". In Diálogo, Rio de Janeiro, v. 10, nº 1, 1977, pp. 3-10.
- DRUCKER, Peter. The Practice of Management. Nova York, Harper e Row, 1954.
- ETZIONI, Amitai. Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- . Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967.
- FIGUEIREDO, Carlos E. de Senna. "A empresa não é uma árvore". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 25(1):63-5, jan/mar, 1985.
- FOGUEL, Sérgio. Desenvolvimento e deterioração organizacional. São Paulo, Atlas, 1980.
- GARCIA, Fernando Coutinho. Organizações: homeostase dinâmica ou ambiguidade epistemológica. Porto Alegre, UFRGS/PPGA, 1978.
- GLEN, Frederick. Psicologia social das organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- GOMES, Jorge Fornari. "Comportamento Organizacional", in RAP, Rio de Janeiro, 27(2); 30-35, abr/jun, 1987.
- HAMPTON, David. Administração Contemporânea - Teoria, Prática e Casos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.



- HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- HUMBLE, John William. Como melhorar os resultados da empresa. São Paulo, Atlas, s/d.
- JODER, Dale. Administração de Pessoal e Relações Industriais. São Paulo, Ed. Mestre Jou, 1969.
- JONES, John E. "O Universo Organizacional", in Transferência de Tecnologia Gerencial - Contribuição do D.O. em Países em Desenvolvimento. CUNHA, Eurico de Carvalho e BARTH, Peter (Org.). Rio de Janeiro, Intercultural, 1981.
- JUNIOR, Wilson Pizza. "Considerações sobre a Teoria Geral dos Sistemas", in Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 20(2):71-89, abr/jun, 1986.
- KAST, Fremont E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo, Pioneira, 1980.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1976.
- LAPASSADE, Georges. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro, F. Alves, 1983.
- LAWRENCE, Paul Roger e LORSCH, Jay W. O desenvolvimento das organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Atlas, 1975.
- LIKERT, Rensis. Administração de conflitos: novas abordagens. São Paulo, MacGraw-Hill do Brasil, 1980.
- LITTERER, Joseph August. Análise das organizações. São Paulo, Atlas, 1970.
- LODI, João Bosco. A crise da organização. Petrópolis, Vozes, 1971.
- MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MATTOS, Alexandre Morgado. Organização: uma visão global - introdução, ciência, arte. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- McCONKEY, Dale. Gerência por Objectivos. Rio de Janeiro, Ed. Expressão e Cultura, 1974, p. 21.
- MEDEIROS, Océlio de. Taylorismo, faiolismo e fordismo: sistemas fundamentais de direcção de empresas. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1952.
- MIRANDA, G.I. McDowell dos Passos. Manual de organização. São Paulo, Atlas, 1968.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. "Controle social nas organizações". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro 19(3):11-25, jul/set, 1979.
- . "A propósito da 'sociedade organizacional'". In Revista de Administra-

ção de Empresas, Rio de Janeiro, 18(4):71-5, out/dez, 1978.

MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1980.

NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. Reinventar a Empresa. Lisboa, Ed. Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1987.

NELSON, Reed. "O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 24(4): 150-7, out/dez, 1984.

PARDO, Isabel de Val. "Enfoque contingente y estructuras de organización". In Alta Dirección, 21(122): 55-70, jul/ago, 1985.

PARENTE CAVALCANTE, Caetana Myriam. O comportamento do indivíduo na organização. Rio de Janeiro, DASP - Serviço de Documentação, 1966.

PARSONS, Talcott. Estructura y proceso en las sociedades modernas. Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1966.

PERROW, Charles. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972.

PIFFNER, John McDonald e SHERWOOD, Frank P. Organização Administrativa. São Paulo, Bestseller, 1965.

POVILLON, Jean. "Uma tentativa de definição", in Estruturalismo - Antologia de Textos Teóricos. Lisboa, Portugalia Editora, s/d.

REDDIN, W. J. "Diagnóstico dos males organizacionais". In IDORT - Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, nº 531/532, mai/jun, 1976, p. 21-6.

RESENDE, Ubiratan Simões. Teoria organizacional: dogmática ou ideologia. Florianópolis, UFSC/Curso de Pós-Graduação em Administração, 1980.

ROCHA, Luis Osvaldo Leal da. Organização e Métodos: uma abordagem prática. São Paulo, Atlas, 1980.

SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George. Comportamento humano nas organizações. São Paulo, Atlas/Universidade de São Paulo, 1969.

SIMON, Herbert A. Comportamento Administrativo: estudo dos problemas decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUZA, Carlos Cesar. "Deterioração organizacional: alguns exemplos de disfunções". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 20(2):53-8, abr/jun, 1980.

TANNENBAUM, Robert e DAVIS, Sheldon A. "Los valores sociales, el hombre y las

organizaciones". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano 4, nº 49, abril 1974, pp. 1-19.

THOMPSON, James David. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

THOMPSON, Victor Alexander. Moderna Organização. São Paulo, Freitas Bastos, 1967.

VICENTE, L. PREEL et al. Teoria e técnicas de administração. Petrópolis, Vozes, 1978.

WAHRLICH, Beatriz M. S. Uma análise das teorias de organização. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

WALKER, Harvey. Organização e métodos. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1952.

WICKESBERG, Albert K. Administração organizada. São Paulo, Brasiliense, 1969.

Bibliografia (Trabalhos, ocupações e carreiras)

- AGUIAR, Neuma. "Divisão do trabalho, tecnologia e estratificação social". In Dados, Rio de Janeiro, nº 14, 1977, pp. 110-140.
- ALVARGONZALEZ CRUZ, Rafael e DIEZ, A. Flores. Valoración y control del trabajo administrativo. Madrid, Paraninfo, 1972.
- ANIBAL, A. Anselmo e COSTA, Vitor. A Gestão dos Recursos Humanos e os Direitos dos Trabalhadores. Lisboa, Editorial Caminho, 1987.
- BENIELLI, Jean. Práctica de la simplificación del trabajo. Barcelona, Sagitario, 1960.
- BERGER, Peter L. "Algumas observações gerais sobre o trabalho". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 23(1): 13-22, jan/mar, 1983.
- BOZZOLA, Gian Battista. "Valoración del trabajo en la administración del personal". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 34, out, 1960, pp. 96-99.
- CHARLES, Roger. "A profissionalização na Empresa". In Pessoal, Lisboa, nº 23-24 (2ª série), set/dez, 1986.
- CORREA, Hector. Economia de los recursos humanos. México, Fondo de Cultura Económica, 1970.
- CRITES, John O. Psicología vocacional. Buenos Aires, Paidós, 1974.
- FAVERGE, Jean Marie, LEPLAT, J. e GUIGUET, B. L'adaptation de la machine à l'homme. Paris. PUF, 1968.
- FOURASTIÉ, Jean. Por que trabalhamos? São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1962.
- FRIEDMAN, Georges. Problemas humanos del maquinismo industrial. Buenos Aires, Sudamerica, 1956.
- GUERRY, François e DELEULE, Didier. Le corps productif. Paris, Mame, 1972.
- HILF, H. Hugo. La ciencia del trabajo. Madrid, Rialp, 1963.
- JACCARD, Pierre. Psicossociologia do trabalho. Lisboa, Moraes Editora, 1969.
- JACQUES, Elliot. La mediación de la responsabilidad laboral - el trabajo y el salario. Buenos Aires, Horme, 1968.
- KERR, Clark. A sociedade multidimensional: Marshall, Marx e os tempos modernos. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
- KRICK, Edward V. Métodos e Sistemas - desenvolvimento e avaliação de métodos de trabalho. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.

- McFARLAND, Dalton E. Administracion de Personal. México. Fondo de Cultura Economica, 1972.
- MONTMOLLIN, Maurice de. L'analyse du travail: prealable à la formation. Paris, A. Colin, 1974.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. "Organização, automação e alienação". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro 24(3): 67-9, jul/set, 1984.
- NAISBITT, John e ABURDENE, Patricia. Reinventar a Empresa. Lisboa, Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1987.
- NEFF, Walter Scott. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires, Paidós, 1972.
- ORTEGA COSTA, Antonio de P. "Descripción sumaria del trabajo individual". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 60, dez, 1962, pp. 49-59.
- RUIZ CUBILES, Manuel. "La determinación de tiempo de trabajo". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 80, ago, 1969, pp. 39-52.
- SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George. Comportamento Humano nas organizações. São Paulo, Atlas, 1969.
- STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. Los Problemas Humanos de la Dirección. México, Herrero Hermanos, 1961.
- TOURRAINE, Alain. La conscience ouvrière. Paris, Ed. du Seuil, 1966.
- WORSLEY, Peter. Introdução à Sociologia. Lisboa, Publicações D. Quixote, 1976.

Bibliografia (Recursos Humanos)

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. "Organização e métodos: uma opção a mais para o desenvolvimento de recursos humanos". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 17(4):60-2, jul/ago, 1977.
- AZEVEDO, Ivayr T. de. "Recursos humanos nas organizações". In Executivo, Porto Alegre, ano 1, nº 3, 1974, pp. 12-7.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos - uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo, Atlas, 1980.
- BERNHOEFF, Renato. "Administração dos recursos humanos: uma visão estratégica". In IDORT - Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, v. 47, nº 161/62, nov/dez, 1978, pp. 12-4.
- BURACK, Elmer H. e GUTTERIDGE, Thomas. "Planeamiento de los recursos humanos: teoría y realidad". In Administración de Empresas, Buenos Aires, 1979, v. 10, abr, nº 109, pp. 29-42.
- CAMACHO, Joel S. "Organização sistêmica de recursos humanos". In Revista de Estudos de Administração, São Paulo, v. 1, nº 1, jul/set, 1975, pp. 37-47.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1983.
- CONNELLAN, Thomas K. Fator humano e desempenho empresarial. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1984.
- CORREA, Hector. Economia de los recursos humanos. México, Fondo de Cultura Económica, 1970.
- EDLER, Paulo Soares. "A administração de recursos humanos no enfoque tradicional e sistêmico". In Executivo. Porto Alegre, ano 6, nº 24, mai/ago, 1980, pp.8-9.
- FISCHLOWITZ, Stanislaw. "Rumo à política de valorização de recursos humanos". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 97, nº 2, jul/set, 1965, pp. 58-85.
- FRENCH, Wendell. The Personnell Management Process. Boston, Houghton Mifflin Company, 3ª edição, 1974.
- GOMES, José Fornari. "Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 18(4):25-5, out/dez, 1978.
- HAIRE, Mason. "Um nuevo punto de vista em matéria de recursos humanos". In Adminis

- traci3n de Empresas, Buenos Aires, Tomo 1-A, abr/set, 1970, pp. 477-484.
- HESKETH, Jos3 Luiz. Diagn3stico organizacional: modelo e instrumentos de execu33o. Petr3polis, Vozes, 1979.
- LEGOUELLO, E. e RAYER, J. "De l'homme iconoclaste 3 l'homme innovateur". In Direction et Gestion des Entreprises, Paris, ano 21, n3 2, mar/abr, 1985, pp. 11-16.
- MANSO, Eduardo Jos3 Vieira. "Recursos Humanos - avalia33o do potencial". In Revista de Administra33o de Empresas, Rio de Janeiro, 4(11):123-132, jun, 1964.
- MATOS, Francisco Gomes de. Administra33o para crescimento empresarial: recursos humanos para uma expans3o auto-sustentada. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- MILLS, Ted. "La nueva preocupaci3n por el desarrollo de los recursos humanos". In Administraci3n de Empresas, Buenos Aires, ano 7, n3 75, jun, 1976, pp. 193-212.
- . "Recursos humanos: por que toda essa preocupaci3o agora?". In Expansi3o - Revista Brasileira de Neg3cios, S3o Paulo, v. 4, n3 86, jun, 1975, pp. 37-51.
- NAETHE, Pedro H. C. "A Fun33o de Recursos Humanos - Est3gios de Evolu33o". In Executivo, Porto Alegre, ano 2, n3 9, s/d.
- NAISBITT, John e ABURDENE, Patr3cia. Reinventar a Empresa. Lisboa, Ed. Presen3a, Biblioteca de Gest3o Moderna, 1987.
- NOVAES, Paulo. Tecnologia e recursos humanos. Rio de Janeiro, Renes, 1972.
- OROZCO VAZQUEZ, Patr3cia. "Planificaci3n de recursos humanos". In Pedagogia para el Adiestramiento, M3xico, v. 11, n3 42, fev/mar, 1981, pp. 7-29.
- PEREIRA, Ettore da Costa. "Um modelo sist3mico de recursos humanos". In Telebrasile - Revista Brasileira de Telecomunica33es, Rio de Janeiro, v. 3, mai/jun, 1979, pp. 21-6.
- PIERRE, Joseph C. "La gestion des ressources humaines: une approche int3gr3e et pr3visionnelle". In Management France, Paris, n3 6, jun, 1974, pp. 25-43.
- PILONE, Jorge. "El concepto de recursos humanos y su evaluaci3n". In Cinterfor, Montevideo, n3 45, mai/jun, 1978, pp. 3-26.
- PINEDO, Afonso M. "O homem e a organiza33o". In Gest3o, Lisboa, Ano I, n3 3, mai/jun, 1979.
- STEMPNIEWSKI, Carlos Eduardo Valente. "Planejamento e controle de recursos humanos". In IBS Revista, Rio de Janeiro, n3 17, mar/abr, 1977, pp. 21-30.
- TOLEDO, Fl3vio de. Recursos humanos no Brasil: mudan3as, crises e perspectivas, S3o Paulo, Atlas, 1981.

Bibliografia (Alienação e Participação no trabalho)

- ARDUINI, Juvenal. O Marxismo. Agir Editora, Rio de Janeiro, 1965.
- BASBAUM, Leôncio. Alienação e Humanismo, São Paulo, Edições Símbolo, 1977.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é a Participação, São Paulo, Brasiliense, 1983.
- CALVEZ, Jean Yves. O Pensamento de Karl Marx. Porto, Livraria Torres Martins, 1962.
- CAMUS, Albert. A Peste, Ed. Livros do Brasil, Lisboa, 1966.
- . O Mito de Sisifo, Ed. Livros do Brasil, Lisboa, 1967.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. O que é a Participação Política. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- DESCARTES, René. Discours de la methode. Paris, Edit. Joseph Gibert, 1943.
- FRICK, W. Psicologia Humanista: Entrevistas com Maslow, Murphy e Rogers, Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- FERREIRA, Francisco Whitaker. "Planejamento participativo: possível ou necessário?". In Revista de Educação AEC, Brasília, nº 54, ano 13, 1984.
- FROMM, Erich. Psicanálise da Sociedade Contemporânea. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1961.
- . Análise do Homem. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1960.
- GARAUDY, Roger. Karl Marx. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1967.
- MONDOLFO, R. O Homem na Cultura Antiga. São Paulo, Editora Mestre Jou, 1966.
- NOGARE, Pedro Dalle. Humanismos e Anti-humanismos. Petrópolis, Vozes, 1985.
- PERROUX, François. Alienation et Societé Industrielle. Paris, Gallimard, 1970.
- PRESTES, Antônio P. e ANDRADE, Luis A. G. "Notas sobre o planejamento participativo: o caso de Minas Gerais", in Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 19(2):132-152, abr/jun, 1985.
- SARTRE, Jean Paul. O Existencialismo é um Humanismo, Lisboa, Editorial Presença, 1964.



Bibliografia (Recrutamento)

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos - uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, Ed. Compacta, 1984.
- FLIPPO, Edwin B. Princípios de Administração de Pessoal. São Paulo, Atlas, 1980.
- FONTES, Lauro Barreto. Manual de Treinamento na Empresa Moderna. São Paulo, Atlas, 1980.
- LODI, João Bosco. Recrutamento de pessoal. São Paulo, Pioneira, 1967.
- LOPES, Tomãs de Vilanova Monteiro. "O recrutamento e sua finalidade". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 92, nº 1, 2, 3, jul/set, 1961, pp. 56-62.
- MANDELL, Milton M. Recrutamento e seleção de empregados de escritório, Rio de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 1961.
- McFARLAND, Dalton E. Administracion de Personal. México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
- NOGUEIRA, Flávio Peixoto. Recrutamento, seleção e colocação. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- SERSON, José. Curso Básico de Administração de Pessoal. São Paulo, LTR, 1975.
- STRAUSS, George e SAYLES, R. Los problemas Humanos de la Direccion. México, Herre-ro Hermanos, 1961.
- TCHAIKOVSKY, Fany Malin. "O entrosamento administrador-psicólogo num processo integrado de recrutamento, seleção e treinamento". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2(2):179-90, jan/jun, 1968.

Bibliografia (selecção e colocação de pessoal)

- ALFARO ALFARO, Juan. "La seleccíon del personal administrativo". In Documentación Administrativa. Madrid, nº 64, abr, 1963, pp. 81-90.
- AMARO, Maria José A. Lima e KANNER, Richard. "O processo de selecção de pessoal". In Revista de Administração de Empresa, Rio de Janeiro, 6(18):127-36, mar, 1966.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, Ed. Compacta, 1983.
- DELA COLETA, José Augusto. Estudos preliminares para a introdução de um serviço de selecção de pessoal. Ribeirão Preto, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, 1971.
- DIVERREZ, Jean. Política e Técnicas de Direcção de Pessoal. Lisboa, Pórtico, s/d.
- DUNNETTE, Marvin D. Recrutement et affectation du personnel. Paris, Editions Hommes et Techniques, 1969.
- FONTES, Lauro Barreto. Manual de selecção na empresa moderna. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- GUION, Robert M. Testes para seleccíon de personal. Madrid, Rialp, 1969.
- LODI, João Bosco. A entrevista - Teoria e Prática. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 4ª Ed., 1981.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. "Seleção de pessoal (o estudo do trabalho)". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, nº 2, abr/jun, 1967, pp. 44-54.
- . "Seleção de pessoal e estudo do homem". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 94, nº 3, jul/set, 1962, pp. 31-48.
- MANDELL, Milton M. Recrutamento e selecção de empregados de escritório. Rio de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 1961.
- MONTMOLLIN, Maurice de. A psicotécnica na berlinda. Rio de Janeiro, Agir, 1974.
- McFARLAND, Dalton E. Administracion de Personal. México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
- MUCHIELLI, Roger. A entrevista Não-Directiva. São Paulo, Martins Fontes, 1978.
- NOGUEIRA, Flávio Peixoto. Recrutamento, selecção e colocação. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- OLEA, Ismael. A formação e selecção do pessoal. Lisboa, Pórtico, s/d.
- RAMALHO, Newton C. O Factor Humano na Empresa - Aspectos Técnicos, Psicossociais e Gerenciais. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977.

- RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida. Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal. São Paulo, Atlas, 1965.
- ROGERS, Carl R. Terapia Centrada no Paciente. Lisboa, Moraes Editores, 1974.
- SANTOS, Oswaldo de Barros. Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional. São Paulo, Pioneira, 1977.
- SERSON, José. Curso Básico de Administração de Pessoal. São Paulo, CTR, 1975.
- SHEIN, Edgard H. A Psicologia na Organização. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1968.
- TCHAICOVSKY, Fany Malin. "O entrosamento administrador-psicólogo num programa integrado de recrutamento, seleção e treinamento". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2(3): 179-90, jan/jun, 1968.
- TUTELEERS, Albert. "Três modos de seleção de pessoal na empresa". In IDORT - Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, nº 497/498, jul/ago, 1973, pp. 27-32.
- VALERO, Primitivo V. "Revision de los métodos de selección: nuevas tendencias". In Alta Dirección, Barcelona, v. 17, nº 100, nov/dez, 1981, pp. 93-7.

Bibliografia (descrição e análise de cargos)

- BALLY, Victor Jean. "Da utilidade da análise de cargos". In IDORT - Revista brasileira de Produtividade, São Paulo, v. 45, nº 529-530, mar/abr, 1976, pp. 26-31.
- CARNEIRO, Ennor de Almeida. Avaliação de cargos. Rio de Janeiro, Departamento Administrativo do Serviço Público, 1955.
- . Avaliação de funções, teoria e prática. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1970.
- CHAPEL, Yves. "Conceituação de função pública: principais conceitos". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 98, nº 1, jan/mar, 1966, pp. 73-81.
- CISNEIROS, Antônio O. Teoria computativa para valuación objetiva de puestos. México, Limusa-Wiley, 1972.
- GOIANO, Luciano S. "O método HG simplifica a avaliação de cargos". In Escritório Moderno, São Paulo, v. 5, jun/jul, 1976, pp. 49-52.
- HAMPTON, David. Administração Contemporânea - Teoria, Prática e Casos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- LANHANI, E. Job Evaluation. New York, McGraw-Hill Book Co., inc., 1955.
- LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. "Avaliação de cargos: o método de orçamento". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 96, nº 2, abr/jun, 1969, pp. 100-7.
- MAIA, Francisco de Assis. Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- MALFERRARI, Carlos José. "Métodos e fases da avaliação de cargos". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 10(3): 11-37, jul/set, 1970.
- MARGLIN, Stephen. "Origens e funções do parcelamento das tarefas". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 18(4):7-23, out/dez, 1978.
- MARISTANY, Jaime. "Sistemas no analíticos de evaluación de tareas". In Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo 1-A, abr/set, 1970, pp. 477-484.
- MENEZES, Raimundo Xavier. Elementos de técnica de avaliação de cargos. Rio de Janeiro, DASP - Serviço de Documentação, 1958.
- MITRAUD, Alysson Darowish. Avaliação de cargos - instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários. São Paulo, Brasiliense, 1973.
- MOORE, Herbert. "A avaliação de cargos: problemas e métodos". In Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 3(7):11-28, abr/jun, 1963.

ORTEGA COSTA, Antonio de P. "Descripción sumaria del trabajo individual". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 60, dez. 1962, pp. 49-54.

RAMALHO, Newton Correa. O fator Humano na Empresa - aspectos técnicos psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, Editora/Universidade de Brasília, 1977.

SÁ, Júlio Carlos Alves de. Manual de cargos e salários. Rio de Janeiro, CNI - Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1978.

SÁ, Júlio Alves de. Cargos e Salários. Confederação Nacional da Indústria (CNI), Rio de Janeiro, 1978.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Administração de cargos e salários. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

———. "A curva da maturidade". In Boletim de Desenvolvimento da Petrobrás, v. 3, nº 4, out/dez, 1970, pp. 226-34.

ZIMPECK, B. Glen. Administração de salários. Rio de Janeiro, CEPLON, 1971.

Bibliografia (administração de vencimentos e salários)

- ALMEIDA, Maria Henriqueta de. Factores determinantes das diferenciações salariais industriais. Lisboa, Ministério do Trabalho/Gabinete de Planeamento, 1974.
- ARRIBAS, Julian Gimenez. "Retribucion: tecnica e ideas basicas", in Documentación Administrativa. Madrid, nº 35, nov, 1960.
- BENAIN, Marc e CARRON, Jean Claud. Comment choisir votre politique des salaires. Paris, Les Editions d'Organisation, 1976.
- CASANE, Roldan. "Princípios de remuneração". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 36, dez, 1960, pp. 92-95.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, São Paulo. Atlas, Ed. Compacta, 1983.
- DOBB, Maurice Herbert. Salários. México, Fondo de Cultura Economica, 1973.
- DOWBOR, Ladislau. Introdução teórica à crise: salários e lucros na divisão internacional do trabalho. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- FOURASTIÉ, Jean. Por que trabalhamos? São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1962.
- GIMENEZ ARIBAS, Julian. "Retribución: técnica e ideias básicas". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 35, nov, 1960, pp. 7-16.
- HICKS, J.R. The Theory of Wages. London, Macmillan, 1932.
- KREBS, Emile e FADEUILHE, Pierre. Comment harmoniser et hierarchiser les salaires? Paris, Dunod, 1971.
- JODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo, Mestre Jou Editora, 1969.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. "A remuneração do trabalho". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 97, nº 3, jul/set, 1965, pp. 136-146.
- MACEDO, Roberto B. Matos. Os salários na teoria econômica. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1982.
- MALONE, Philip R. "Técnica de classificação de cargos e a elaboração de planos de remuneração". In IDORT - Revista de Organização e Produtividade, São Paulo, nº 321/322, set/out, 1958, pp. 188-198.
- MARX, Karl. Salário, preço e lucro. Rio de Janeiro, Ed. Vitória, 1955.
- MAZZOCHI, Giarcarlo. "Variações e produtividade de salários". In Indústria e Produtividade, Rio de Janeiro, ano 4, nº 42, nov, 1971, pp. 19-25.
- NAVILLE, Pierre. Le salaire socialiste. Paris, Anthropos, 1970.

- PASTORE, José e BIANCHI, Ana Maria. Determinação dos salários: uso de um modelo casual. São Paulo, USP/Instituto de Pesquisas Econômicas, 1976.
- SÃ, JÚlio Carlos Alves de. Manual de cargos e salários. Rio de Janeiro, CNI/Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1978.
- SIMONSEN, Mário Henrique. "Aversão ao risco e rigidez salarial". In Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, 35(1):3-16, jan/mar, 1981.
- STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. Los Problemas Humanos de la Dirección. México, Herrero Hermanos, 1961.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão. "A curva de maturidade". In Boletim de Desenvolvimento da Petrobrás, v. 3, nº 4, out/dez, 1970, pp. 224-34.
- . "Administração de salários para profissionais" In Recursos Humanos, Rio de Janeiro, v. 7, nº 2, abr/jun, 1975, pp. 61-8.
- ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de salários. Rio de Janeiro, CEPLON, 1971.

Bibliografia (motivação e moral dos trabalhadores)

- ALMEIDA, Maria Susana G. de. Motivações no trabalho: inquérito aos operários das indústrias da região de Lisboa. Lisboa, Associação Industrial Portuguesa, 1962.
- ANSÓN OLIART, Francisco. "Las motivaciones en el trabajo administrativo". In Documentación Administrativa, Madrid, nº 61, jan, 1963, pp. 86-96.
- ARNAU, Jaime. Motivación y conducta. Barcelona, Fontanela, 1974.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. "Objetivos motivacionais e estilos de comportamento". In Revista de Administração, São Paulo, v. 13, nº 1, jan/mar, 1978, pp. 11-32.
- BIRCH, David e VEROFF, Joseph. Motivação. São Paulo, Herder, 1970.
- CAYELA DALMAN, Ricardo. "Absentismo y motivación". In Alta Dirección, Barcelona, v. 20, nº 118, nov/dez, 1984, pp. 49-55.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.
- COFER, Charles Norval. Motivação e emoção. Rio de Janeiro, Interamericana, 1980.
- . Psicología de la motivación, teoría y investigación. México, F. Trillas, 1970.
- EVANS, Phil. Motivação. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- FLOWERS, Vincent e HUGHES, Charles L. "La permanencia del personal y sus motivos". In Administración de Empresa, Buenos Aires, ano 5, nº 50, 1974, pp. 137-53.
- FONTES, Lauro Barreto. "Hierarquia de necessidades na motivação". In IDORT - Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, v. 47, nº 561/562, nov/dez, 1978, pp. 15-8.
- FONTES, Lauro Barreto. "Significado da motivação na Empresa e nas Organizações", in IDORT, Rio de Janeiro, set/out, 1978.
- GELY, André. "Motivation du personnel: une nécessité, des conditions, des moyens". In Direction et Gestion, Paris, ano 21, nº 4, jul/ago, 1975, pp. 42-46.
- GOMEZ, Colmenarejo. "De la Toria X a la Teoria Z". In Alta Dirección, Barcelona, nº 121, mai/jun, 1985.
- GUEST, David. "Motivation after Maslow". In The Journal of the British Institute Management, vol. 8, nº 3, mar, 1976.
- HERZBERG, Frederic. "Una vez más: como motiva Vd. a su personal?". In Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo I-A, abr/set, 1970, pp. 297-313.
- HAPTON, David H. Administração Contemporânea - Teoria, Prática e Casos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.



- HESKETH, José Luiz. "Motivação e clima organizacional". In Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v. 29, nº 3, jul/set, 1977, pp. 83-97.
- IFF, Werner. La motivation à l'avancement professionnel: recherche d'une méthode objective de mesure. Paris, Centre de Recherche Scientifique, 1962.
- KLEINER, Brian H. "Integración de teorías sobre motivación". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano 14, nº 163, out, 1983, pp. 631/641.
- LEON, Raymond O. Administração eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- LIVIAN, Yves Frédéric. "La motivation au travail: comment se débarrasser dun concep encombrant". In Direction et Gestion des Entreprises, Paris, ano 19, nº 1, jan/fev, 1983, pp. 53-57.
- LOBOS, Júlio A. "Teorias sobre a motivação no trabalho". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(2):17-25, mar/abr, 1975.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MADSEN, Kaj Berg. Teorias de la motivación: um estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación. Buenos Aires, Paidós, 1967.
- MASLOW, Abraham Harold. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro, Eldorado, s/d.
- MCGREGOR, Douglas. Motivação e liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973.
- MORSE, John J. e LORSH, Jay. "Más allá de la teoría Y". In Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo I, out/mar, 1970/71, pp. 673-685.
- MOTTA, Paulo Roberto. "Todo o mundo se julga vitorioso, inclusive você". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 20(1):117-29, jan/mar, 1986.
- MURRAY, Edward James. Motivação e emoção. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
- MURREL, Wywel. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- NUTTIN, Joseph, FRAISSE, Paul e MEILI, Richard. Motivation, émotion et personnalité. Paris, PUF, 1963.
- PAPIN, Robert. "L'art de motiver". In Direction et Gestion des Entreprises, Paris, ano 21, jan/fev, 1985, pp. 29-36.
- RATTNER, Henrique. "Benefícios e motivação no trabalho". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 6(19):13-40, jun, 1966.
- SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. "Motivação, cultura e clima em órgãos públicos". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 15(4):89-98, out/dez, 1981.
- VERNON, M. D. Motivação Humana. Petrópolis, Vozes, 1973.

bibliografica (avaliação de desempenho)

AQUINO, C.P. Administração de recursos humanos: uma introdução.

São Paulo, Atlas, 1979.

BASTIN, Georges. As técnicas sociométricas. Lisboa, Moraes Editora, 1966.

BENTON, Lewis R. Supervisão e gerência. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo, Atlas, 1973.

BORGES, Francisco C.M. "Avaliação de desempenho. Vantagens ou problemas?". In Recurso do Desenvolvimento, v.4, n.22, mar/abr, 1980.

BRITO, C. A avaliação da eficiência do Banco do Brasil S.A. Rio de Janeiro, Ed. Associação Atlética Banco do Brasil, 1954.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. "Análise de desempenho: relatório de análise". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(1):105-14, jan/mar, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo, Atlas, Edição compacta, 1984.

———. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979.

CRUZ, Genésio Ferreira da e SOUZA, Maria José B. "Avaliação de desempenho: um instrumento válido ou uma instituição falida?". In Temática, Londrina, Universidade Estadual, nº 1, junho, 1983.

DIVERREZ, Jean. Política e técnicas de direcção de pessoal. Lisboa, Pórtico, s/d.

FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo, Atlas, 1970.

GOFFMAN, Erving. Manicômios, prisões e conventos. São Paulo, Perspectiva, 1974.

HESKETH, José Luiz. "Avaliação de desempenho". In Executivo, ano 4, nº 17, abr/jun, 1979.

HOYLER, Siegfried. "A avaliação de desempenho de pessoal". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, vol. 6, nº 15, junho, 1965.

LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979.

LODI, João Bosco. Desenvolvimento de executivos. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1968.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de desempenho. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

KOONTZ, Harold. Avaliação de executivos. Rio de Janeiro, livros Técnicos e Científicos Editora, 1974.

- MAIA, F. de Souza. Administração para executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.
- MAIA, Francisco de Assis e BUSSONS, J. Avaliação de cargos e desempenho: uma nova metodologia. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1978.
- MATTA, Roberto Augusto da. "Avaliação: uma perspectiva sociológica". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(1): 11-24, jan/mar, 1979.
- McFARLAND, Dalton. Administración de personal. México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
- McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Editora Martins Fontes, 1980.
- . Os aspectos humanos da empresa. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 2ª edição, 1970.
- MEYER, Herbert E. "A difícil arte de julgar o desempenho dos executivos". In Exame, São Paulo, nº 81, junho, 1974, pp. 95 - 102.
- MINER, John B. Psicologia de pessoal. Rio de Janeiro, Ed. A casa do Livro, 1972.
- NOGUEIRA, Paulo Roberto. "Efectividade organizacional através do sistema de recursos humanos". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 22(1): 19-24, jan/mar, 1982.
- RAMALHO, Newton Correa. O factor humano na empresa - aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora/Editora Universidade de Brasília, 1977.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. "Modelos de homem e teoria administrativa". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 18(2): 3-12. abr/jun, 1984.
- RAPOSO, Gilvandro. "Um estudo sobre avaliação". In Treinamento de Executivos". Rio de Janeiro, nº 27, março, 1976.
- RIGGS, Fred. Administração nos países em desenvolvimento. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. São Paulo, LTR Editora/MEC, 1975.
- STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Los problemas humanos de la dirección. México, Herrero Hermanos, 1961.
- TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- WAHRLICH, Beatriz M.S. "Contribuição ao estudo da avaliação de desempenho". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(1): 71-86, jan/mar, 1979.

WHITE, Florence. "A entrevista sobre actuação: como torná-la mais específica". In Liderança no trabalho, autores vários, São Paulo, 1964.

bibliografia (formação profissional)

ABREU, R. Carlos Lopes de. "O estabelecimento de prioridades na avaliação de resultados em desenvolvimento de recurso humanos". In Recursos Humanos, Rio de Janeiro, v.36, dez, 1975, pp. 5-16.

AFFONSO, Carlos Rolin. "O papel do treinamento na empresa". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento, BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

ANZIZER, José M. "Cultura Organizativa - su incidência en el funcionamiento y desarrollo de la empresa". In Alta Direccion, Barcelona, nº 120, 1985, Março/Abril.

BALLY, Victor Jean. "Treinamento de pessoal para uma empresa em instalação numa região em vias de desenvolvimento. In IDORT - Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, ano 44, mar/abr, 1975, pp. 177-178.

BATISTA, Margarida Maria Costa e MEIRELES, José Carlos Dantas. "Estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e funcional". In RAP, Rio de Janeiro, Vol. 18, abr/jan, 1984.

BASTOS, Helenice Leite Rabello e BANDEIRA, Milton Zózimo. "Sistema de elaboração, acompanhamento e avaliação de projectos aplicados à área de desenvolvimento de pessoal". In Recursos Humanos, Rio de Janeiro, v.7, nº 4, out/dez, 1975, pp. 175-87.

BECKARDT, R. Desenvolvimento Organizacional: Estratégia e Modelos. São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972.

BONGANHI, Paulo Sebastião. "Planejamento de programas de treinamento", In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1986.

BOOG, Gustavo Grüneberg. "A importância da avaliação de resultados do treinamento". In Administração Paulista, São Paulo, v. 36, dez, 1984, pp. 31-6.

———. (coordenador). Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

BOWEN, Constance M. Formação de Supervisores na Sociedade Moderna. São Paulo, Difel, 1975.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Desenvolvimento de Recursos Humanos na empresa. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, Ed. Compacta, 1983.

- CONNELLAN, Thomas K. Fator Humano e Desempenho Empresarial. São Paulo, Ed. Harper e Row do Brasil, 1984.
- CORDEIRO, Laerte Leite. "Treinamento de executivos: visão panorâmica". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 13(3): 41-50, mai/jun, 1975.
- DANTAS, José da Costa. "Reflexão sobre estruturas". In Pessoal, Lisboa, nº 28 e 29 (2ª série), jul/out/87.
- DAYAL, Ishwar. Gerência do treinamento - textos, casos, exercícios de simulação. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- DAVIES, Ivor K. et alii. A organização do treinamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- DIETZOLD, Paulo, Netto, Rufino de A. Guerra e KNWITZ, Vera Regina. Desenvolvimento de pessoal em seus vários aspectos. Rio de Janeiro, Universidade Gama Filho - Faculdade de Administração, 1978.
- DIG, Cláudio Zaki. "Ensino convencional, tecnologia da educação e instrução programada". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.
- DUEKWORTH, Eric. Guia à Pesquisa Operacional. São Paulo, Atlas, 1972.
- DUQUE, Francisco e GALVÃO, Mário. Treinamento - homem fábrica ou homo faber? Rio de Janeiro, Edição dos autores, 1982.
- ERICONE, Déllia. "O enfoque sistêmico em situações pedagógicas". In Executivo, Rio de Janeiro, jan/mar, 1984.
- FERREIRA, Paulo Pinto. Treinamento de pessoal: a tecnicopedagogia do treinamento. São Paulo, Atlas, 1975.
- FOGUEL, Sérgio e MENDES, Natal T. "Metodologia de avaliação: uma proposição". In Executivo, Porto Alegre, ano 2, nº 35, jan/mar, 1975, pp.6-11.
- FONTES, Lauro Barreto. Manual de treinamento na empresa moderna. São Paulo, Atlas, 1975.
- GIRALDES, Antônio. "Levantamento das necessidades de Treinamento". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.
- GRONLUND, Norman E. A formulação de objectivos comportamentais para as aulas. Rio de Janeiro, Editora Rio, 1975.
- HAMBLIN, Antony Crandell. Avaliação e controle do treinamento. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HIERONYMUS, George H. "O trabalho é que importa". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 96, nº 1, jan/mar, 1964, p. 172-78.

JARDILIER, Pierre. Gestão previsional de pessoal. Lisboa, Editora Pórtico, 1972.

LIPPIT, Gordon A. "Critérios para a avaliação do desenvolvimento de RH", in Treinamento para Executivos. Rio de Janeiro, nº 39, Março, 1977.

LODI, João Bosco. Desenvolvimento de executivos - a experiência brasileira. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1968.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de pessoal na empresa moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975.

———. "Plano de curso intensivo de administração de pessoal". In Revista do Serviço Pública, Rio de Janeiro, v. 96, nº 1, jan/mar, 1964, pp. 187-192.

———. "A adaptação do novo empregado". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 90, nº 1,2,3, jan/mar, 1961, pp. 41-48.

LUBIN, Harhison et alii. Recursos humanos para o desenvolvimento. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

MACHIAVERNI, Celso. "Seleção de métodos e técnicas de treinamento". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

MATOS, Francisco Gomes de. "Métodos a serem empregados no treinamento". In Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 96, nº 3, jul/set, 1964, pp. 55-70.

MATOS, Francisco Gomes de et alii. A empresa hoje: três enfoques sobre treinamento e formação na empresa moderna. Rio de Janeiro, Instituto Euvaldo Lodi/Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1981.

MATOS, Ruy A. "A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos". In Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 14(3): 19-26, jul/set, 1980.

MAXIMINIANO, Antônio César e SIBRAGIA, Roberto. "Método do caso no ensino da administração". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

MECHIN, Jean. A formação no local de trabalho. Lisboa, Livraria Clássica Editora, s/d.

MEIRELLES, José Carlos Dantas e BATISTA, Margarida Maria Costa. Treinamento e comunicação. Salvador, Universidade Federal da Bahia, 1972.

MENDONÇA, Eulália. Os Meios Audiovisuais em Pedagogia. Lisboa, Secretário de Estado da Administração Pública - DGAP, s/d.

NASCIMENTO, Kleber. No século de volta à escola: desenvolvimento individual, profissional e organizacional. Rio de Janeiro, INCISA, 1975.

MOTOMURA, Oscar. "Jogos de Empresa". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg, (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

NOVAES, Paulo. Economia e recursos humanos. Rio de Janeiro, Editora Renes, 1971.

———. "Treinamento de pessoal em empresas industriais". In Revista do Serviço Pública, Rio de Janeiro, v. 95, nº 1, jan/mar, 1963, pp. 41-53.

PARRA, N. Técnicas Audiovisuais de Educação. São Paulo, Edihell Ltda., 1969.

PAVEZ BRAVO, Jorge. "La capacitación como um processo de crecimiento organizacional". In Revista de Administración Pública, Santiago-Chile, nº 2, abr, 1977, pp. 33-48.

PERNIN, Daniel. "Los planos de capacitacion: sus objetivos y sus requerimientos". In Administracion de Empresas, Tomo 1-A, Buenos Aires, 1970, abr/jun.

PIMENTEL, Antônio Fonseca. Alguns aspectos do treinamento. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RACKMAN, Neil e MORGAN, Terry. Análise comportamental em treinamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

RAMALHO, Newton C. O Fator Humano na Empresa - Aspectos Técnicos, Psicossociais e Gerenciais, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977.

REDDIN, W. J. "Eficácia en el adiestramiento a nivel internacional". In Revista EAFIT - Temas Administrativos, Colômbia, nº 24, Jul/Agost., 1976.

RÉGNIER, Roberto C. Formação de Pessoal - Comunicação e Treinamento na Empresa. Brasília, Ed. Brasília, 1971.

RODRIGUES, José Darcy Costa. "Treinamento e política de desenvolvimento de recursos humanos". In Executivo, Porto Alegre, v. 3, nº 12, jan/mar, 1973, pp. 27-31.

———. "Treinamento e política de desenvolvimento de recursos humanos". In Executivo. Porto Alegre, v. 3, nº 13, abr/jun, 1973, pp. 19-23.

ROVAI, Esmêni. "Recursos Audiovisuais e seu uso no treinamento". In Manual de Treinamento e Desenvolvimento. BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord), São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

SAMPAIO, Flávio Penteado. Que é o TWI? Rio de Janeiro, Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial, s/d.

SERSON, José. Curso Básico de Administração de pessoal. São Paulo, LTR, 1975.



SINGER, E. J. e RAMSDEM, J. Desenvolva o potencial humano da empresa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1974.

SIROTSKY, Jayme. "Recursos humanos como factor de desenvolvimento". In Executivo, Rio de Janeiro, nº 22, out/dez, 1979.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. "Formação em administração pública e de empresas: programas específicos ou integrados numa sociedade em desenvolvimento". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, nº 2, 2º semestre, 1967, pp. 239-65

———. A importância da formação de pessoal. Rio de Janeiro, Serviço Social do Comércio-Departamento Nacional, 1960.

bibliografia (desenvolvimento organizacional)

- AZEVEDO, Ivahyr Tomás. "DO - avaliação empírica de uma experiência". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 12(1): 57-74, jan/mar, 1978.
- BALLY, Victor Jean. "A força de trabalho: fator de mudanças". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(2): 57-9 mar/abr, 1975.
- BARTH, Peter. "A avaliação em D.O.". In Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, nº 26, 1976, pp. 13-23.
- BENNIS, Warren G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Blucher, 1972.
- . Organizações em mudança. São Paulo, Atlas, 1976.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos - uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Atlas, 1970.
- BERTERO, Carlos Osmar. "Mudança organizacional e processo decisório". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 16(2): 29-40, mar/abr, 1976.
- BLAKE, Robert e MOUTON, Jane S. O novo grid gerencial. São Paulo, Pioneira, 1980.
- . SLOAN e a ciência do comportamento aplicada ao desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro, Incisa, 1977.
- BROD, Henry Lyon. "Une psychologie humaniste appliquée à l'organisation development". In Management France, Paris, nº 5/6, mai/jun, 1975, pp. 59-63.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administração por objectivos: uma abordagem sócio-técnica. Porto Alegre, Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos, 1977.
- . Mudança: avaliação de estratégias de inovação institucional. Porto Alegre, Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos, 1982.
- . "O papel do executivo no desenvolvimento organizacional". In Executivo, Porto Alegre, ano 2, nº 5, jan/mar, pp. 20-3.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti e PEREIRA, M.J. Lara de Bretas. "Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 15(2): 23-44, abr/jun, 1981.
- CASELLÓN MASALLES, Fernando. "El clima en la organización". In Alta Dirección, Barcelona, v. 13, nº 75, set/out, 1977, pp. 23-6.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. "DO: considerações sobre seus objectivos, valores e processos". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(2): 49-84, abr/jun,

1979.

CHIAVENATO, Idalberto. "Uma abordagem ao desenvolvimento organizacional". In IDORT - Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, ano 41, nº 487/490, set/dez, 1972, p. 64-71.

CROCKETT, Williams. "El desarrollo de la organización tomado seriamente". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano 5, nº 50, maio, 1974, pp. 179-85.

DRUCKER, Peter. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo, Pioneira, 1975.

FOGUEL, Sérgio. "Desenvolvimento organizacional: uma resposta aos desafios da mudança". In Boletim de Desenvolvimento de Pessoal, Rio de Janeiro, v. 6, nº 2, abr/jun, 1973, pp. 93-111.

———. "Desenvolvimento organizacional aos desafios da mudança". In Boletim de Desenvolvimento de Pessoal, Rio de Janeiro, v. 6, nº 2, abr/jun, 1973, pp. 93-111.

FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos César. Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional. São Paulo, Atlas, 1980.

GOMES, Jorge Fornari. "Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 18(4): 25-35, out/dez, 1978.

GREINER, Larry E. "Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações". In Expansão - Revista Brasileira de Negócios, São Paulo, v. 2, nº 30, março, 1973, pp. 45-52 e 56-62.

GREINER, Larry E. e SCHEIN, Virginia E. "A correlação entre D. O. e necessidades burocráticas". In Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, nº 43, julho, 1977, pp.10-6.

HESKETH, José Luiz. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1981.

———. "Desenvolvimento organizacional, objectivos e premissas". In Arquivos Brasileiros de Psicologia, Rio de Janeiro, v. 29, nº 4, out/dez, 1977, pp. 73-85.

KIRKART, Larry e MENDES, Milton Cavalheiro. "Uma avaliação das bases teóricas do desenvolvimento organizacional". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 15(2): 4-22, abr/jun, 1981.

LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e acção. São Paulo, Blucher, 1972.

LOBOS, Júlio A. "Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações". In Revista de Administração de empresas, Rio de Janeiro, 15(3): 21-32, mai/jun, 1975.

MARGULIES, Newton. "Magia y mitologia de desarrollo organizacional". Administração de Empresas, Buenos Aires, v. 5, nº 56, nov., 1974, pp. 711-7.

MATOS, Francisco Gomes de. "Reciclagem situacional (RS): uma estratégia do D.O. para diagnóstico e intervenção". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 12(1): 25-34, jan/mar, 1978.

———. Renovação da empresa - desburocratização. São Paulo, Atlas, 1979.

MORGAN; John Smith. Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

MOTTA, Fernando C. Prestes. "Algumas considerações sobre desenvolvimento organizacional". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 11(3): 31-46, jul/set, 1971.

———. "Algumas considerações sobre desenvolvimento organizacional". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 12(2): 35-45, abr/jun, 1972.

MOURA, Paulo C. Costa. Desenvolvimento de organizações. Rio de Janeiro, Petrobrás - Serviço de Pessoal, 1969.

MOURA, Paulo Roberto Cerqueira. "Noções gerais de desenvolvimento organizacional". In Boletim Bibliográfico SESC, Rio de Janeiro, nº 17, jun., 1979, pp. 53-79.

NASCIMENTO, Kleber Tatinge do. "A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação dos papeis e funções essenciais de um executivo". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 6(2): 5-52, abr/jun, 1972.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1977.

PEREIRA, Maria José L. de Bretas. "Desenvolvimento organizacional na administração pública: a correlação entre grau de institucionalização e a efectividade da mudança". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 19(3): 75-105, jul/set, 1985.

RAMOS, Guerreiro. "A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos". In Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7(3): 5-17, jul/set, 1973.

REDDIN, W.J. "Como fazer "D.O. funcionar" In IDORT-Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, v. 48, nº 563/564, jan/fev, 1979, pp. 30-1.

SBRAGIA, Roberto. "Mudança organizacional: uma habilidade gerencial". In Revista de Estudos de Administração, São Paulo, v. 1, nº 11, jan/mar, 1980, pp. 21-37.

SHIRLEY, Robert C. "Um modelo para análise da mudança organizacional". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 16(6): 37-43, nov/dez, 1976.

SIERRA CUSPINERA, Geraldo de 1ª. "Desarrollo organizacional - um nuevo enfoque administrativo". In Revista de Administración Pública, México, nº 26, set/dez, 1973, pp. 45-9.

SOUZA, Carlos César. "Novas perspectivas em DO: uma análise comparada". In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(4):91-4, 1979.

SOUZA, Edela Lanzer P. de. "Considerações em torno de DO e cultura organizacional". In Revista de Administração, São Paulo, v. 16, nº 3, jul/set, 1981, pp.8-15.

———. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo, Blucher, 1978.

TANNEMBAUM, Robert e DAVIS, Sheldon A. "Los valores sociales, el hombre y las organizaciones". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano 4, nº 49, abr., 1974, pp. 1-19.

TOFFLER, Alvin. A terceira vaga. Lisboa, Ed. "Livros do Brasil", 1984.

bibliografia (geral - livros)

- ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1975.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L. Do Planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas. 1981.
- ARGYRIS, Chris. Personalidade e organização. Programa de Publicações Didáticas - Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional - USAID, Rio de Janeiro, 1968.
- BENTON, Lewis R. Supervisão e gerência. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1976.
- BLACK, James M. Prática gerencial para supervisores. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- BRADFORD, David L. e COHEN, Allan R. Excelência empresarial - como levar as organizações a um alto desempenho. São Paulo, Editora Harper e Row do Brasil, 1985.
- CARAVANTES, Geraldo R. Mudança-avaliação de estratégias de renovação institucional. Porto Alegre, Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos , 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1984.
- DICHTER, Ernest. O gerente nu. São Paulo, Summus Editorial, 1974.
- DRAKE, Richard e SMITH, Peter. Ciência do comportamento na indústria. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- FROMM, Eric. Psicanálise da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro, Zahar, 1961.
- HAMPTON, David R. Administração contemporânea - teoria, prática e casos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- HOWELLS, G. W. Aspectos humanos da gerência. Petrópolis, Vozes, 1972.
- JARDILLIER, Pierre. La organización humana de las empresas. Madrid, Tecnos, 1969.
- JENNINGS, Eugene Emerson. O executivo - autocrata, burocrata, democrata. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1962.
- LEAVITT, Harold J. Psicologia para administradores. São Paulo, Cultrix, 1976.

- LOEN, Raymond O. Administração eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- MAIER, Norman R.F. Psicologia Industrial. Madrid, Rialp, 1966.
- MARTIN, Roderick. Sociologia do poder. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MATOS, Francisco Gomes de. Renovação da empresa - desburocratização. São Paulo, Atlas, 1979.
- McCONKEY, Dale D. Gerência por objectivos, Rio de Janeiro, Ed. Expressão e Cultura, 1974.
- McFARLAND, Dalton E. Administración de personal. México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
- MORGAN, John S. Administração da mudança. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- NADLER, David A., HACKMAN, J. Richard e LAWLER III, Edward E., Comportamento organizacional. Rio de Janeiro, Campus, 1983.
- OUCHI, William. Sociedade M - a forma do trabalho em equipe. São Paulo, Nobel, 1985.
- NOGARE, Pedro Dalle. Humanismos e anti-humanismos - introdução à antropologia filosófica. Petrópolis, Vozes, 1985 .
- PASCALE, Richard T. e ATHOS, Anthony G. As artes gerenciais japonesas. Rio de Janeiro, Record, 1982.
- PETER, Lawrence J. e HULL, Raymond. Todo o mundo é incompetente - inclusive você. Rio de Janeiro, José Olímpio Editora, 1985.
- PETER, Thomas J. e WATERMAN JR., Robert H. Vencendo a crise - como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo, editora Harper e Row do Brasil, 1985.
- RAMALHO, Newton Correa. O fator humano na empresa - aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora/Universidade de Brasília, 1977.
- RIGGS, Fred W. Administração nos países em desenvolvimento - a teoria do modelo prismático. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1968.
- . Ecologia da administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- SCHEIN, Edgard H. Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos: factores de eficácia das organizações. Rio de Janeiro, INCISA, 1978.
- SEGURA, Johnny Meono. Introducción al analisis de la burocracia pública. São José da Costa Rica, Universidade de Costa Rica, 1980.

- SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. São Paulo, Edições LTR, 1975.
- STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. Los problemas humanos de la dirección. México, Herrero Hermanos, 1961.
- THOMPSON, James D. Dinâmica organizacioanl. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- TOLEDO, Flávio de. Recursos humanos no Brasil - mudanças, crises e perspectivas. São Paulo, Atlas, 1981.
- TRAGTEMBERG, Maurício. Brurocracia e ideologia. São Paulo, Ática, 1977.
- ZALEZNIK e DE VRIES. O poder e a mente empresarial. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1981.
- WEIL, Pierre. Relações humanas na família e no trabalho. Petrópolis, Vozes, 1983.
- WICKESBERG, Albert K. Administração organizada. São Paulo, Brasiliense, 1969.
- WILLIAMS, Michael. Relações humanas. São Paulo, Atlas, 1972.



bibliografia (geral - artigos)

- BENTZ, Steve. "La profesión de gerente". In Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo I-B, nov/mar, 1970-71, pp. 1013-1024.
- CEBALLOS, Alberto Restrepo. "Eccletismo ou escepticismo en la administración actual". In Revista Universidad EAFIT, Medellín - Colômbia, nº 24, jul/set, 1976, pp. 10-16.
- CHAPMAN, William Leslie e MARSCHALL, B. "La participación del trabajador en la dirección empresaria" In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano 6, nº 69, dez., 1975, pp. 769-785.
- FERREIRA, Francisco Whitaker. "Planejamento participativo: possível ou necessário?". In Revista de Educação AEC, ano 13, 1984, nº 54, pp. 5-10.
- FRISCHKNECT, Federico. "Filosofia de la estratégia". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano XIV, nº 160, jul, 1983, pp. 259-267.
- GUERRERO, Ariel H. "Reflexiones sobre el modelo de administración japones". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano XII, nº 144, março, 1982, pp. 1109-1114.
- GUTIERREZ, Jaime L. "El comportamiento administrativo". In Revista Universidad EAFIT, Medellín - Colômbia, nº 24, jul/set, 1976, pp. 45-53.
- LIVIAN, Yves-Frédéric. "Vers de nouveaux comportements managériaux". In Direction et Gestion des Entreprises, Paris, nº 21, v. 2, mar/abr, 1985, pp. 31-44.
- McMILLAN, Charles. "Es en realidad tan diferente la conducción de la empresa en el Japón?". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano XII, nº 139, out., 1981, pp. 595-604.
- MOQUIN, Jean Pierre. "temps nouveaux de la direction des entreprises". In Direction et Gestion des Entreprises, Paris, ano 18, nº 1, jan/fev, 1982, pp. 31-43.
- MOTTA, Paulo Roberto. "A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indirecta". In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 15(3): 54-70, jul/set., 1981.
- PEREZ, Carlota. "Microelectrónica, ondas largas y cambio estructural mundial - nuevas perspectivas par los países en desarrollo". Jul., 1984 (mimeografado).
- TAKAMIYA, Susumu. "La gestión japonesa en la encrucijada". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano XII, nº 140, nov., 1981, pp. 681-691.
- RIEMDISK, H.A.C. "La estrategia empresaria para la decada del ochenta". In Administración de Empresas, Buenos Aires, ano XII, nº 139, nov., 1981, pp. 640-45.
- ZEMKE, Rom. "Aprendiendo a aprender - habilidades de supervivência para los gerentes de los 80". Revista Universidad EAFIT, Medellín - Colômbia, nº 24, jul/set, 1976, pp. 20-27.

## INDICE

PG

. As Razões de um Tema .....	1
. As Organizações .....	19
. Os Recursos Humanos .....	91
. Trabalhos, Ocupações e Carreiras .....	126
. Alienação e Participação no Trabalho .....	152
. Descrição e Análise de Cargos .....	193
. O Recrutamento de Pessoal .....	258
. Selecção e Colocação de Pessoal .....	277
. Administração de Salários e Vencimentos .....	311
. Motivação e Moral dos Trabalhadores .....	336
. Avaliação de Desempenho .....	402
. Formação Profissional .....	495
. Desenvolvimento Organizacional .....	628
. A Imagem da Função Pública .....	658
. Modelo Prismático: Solução para a Administração Pública nos Países em Desenvolvimento .....	674
. Bibliografia .....	730