

PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O PROGRAMA NACIONAL DE ESTÁGIOS NO SETOR PÚBLICO (PRONESP)*

JOSÉ CARLOS DANTAS MEIRELLES**
JUDITE AMÉLIA LAGO DULTRA***

1. Introdução; 2. Base teórica do Pronesp; 3. A observação participante, a pesquisa-ação e o plano de desenvolvimento profissional; 4. Sistemática operacional do Pronesp.

1. Introdução

A fim de descrever adequadamente o Pronesp, programa iniciado em 1979, em caráter pioneiro e experimental, pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP), da Universidade Federal da Bahia, duas considerações iniciais parecem apropriadas. A primeira busca situá-lo no contexto da experiência brasileira de administração e desenvolvimento de recursos humanos (ADRH); a segunda diz respeito aos fundamentos teóricos e práticos em que se baseia o Programa.

Nos dois casos tem-se em mente a visualização do Programa como exemplo de uma tentativa de articulação de algumas funções e atividades de administração e desenvolvimento de recursos humanos que são colocadas a serviço de determinados objetivos individuais e organizacionais.

Esse esforço de articulação traduz um posicionamento em face do que parecem ser duas posições extremas, atualmente existentes, no que tange à ADRH. Com efeito, a uma ADRH ainda muito limitada a objetivos puramente de controle, à aplicação mecânica de instrumentos e técnicas, opõe-se um novo tipo de abordagem, cuja característica principal é a adoção de um *enfoque sistêmico* e o estabelecimento de um perfil do profissional da área que o visualiza como alguém que deve estar envolvido com o planejamento estratégico, a definição da missão, dos

* Documento elaborado pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP), da Universidade Federal da Bahia.

** Técnico do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) e Professor na Escola de Administração da UFBA. (Endereço do autor: Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) — Universidade Federal da Bahia — Salvador, BA.)

*** Técnica do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da UFBA.

objetivos organizacionais e o conhecimento de todo o contexto interno e externo da empresa.

Adotando uma posição intermediária, em relação a essas visões extremas, o Pronesp tem, dentre seus objetivos principais, o de contribuir para a melhoria dos quadros técnicos e gerenciais de nossas organizações, mediante o inter-relacionamento de atividades de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação com base no convívio e no desempenho, a partir da identificação de candidatos com elevada potencialidade e motivação para desenvolvimento profissional no setor público.

Não sendo o caso de aprofundar, aqui, a análise do perfil ideal do profissional de ADRH, deseja-se, no entanto, pelo menos nas condições ainda vigentes, advogar uma posição intermediária entre a situação atual — por todos considerada não-desejável — e o perfil abrangente e ambicioso há pouco referido.

Em outras palavras, trata-se de sugerir uma evolução mais gradualista e, aparentemente, mais realista.

Nesta ordem de idéias, acredita-se que dentre as responsabilidades do profissional de recursos humanos poderiam ser acrescidas, de forma incisiva e explícita:

a) a convocação e montagem de subsistemas integrativos de atividades de ADRH;

b) a criação e implementação de estratégias e metodologias de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional autodirigido.

E que, não obstante a obviedade das inter-relações necessariamente existentes entre as atividades de administração de recursos humanos permanecerem a nível do pensamento administrativo, a maioria dos especialistas concorda que prevalece, na prática, uma segmentação acentuada entre elas.

Daí a sugestão de atribuir aos profissionais da área, de modo explícito, a responsabilidade de identificar e conceber meios e maneiras de montar subsistemas, estratégias, metodologias ou simples programas capazes de integrar algumas atividades de sua área de especialização e colocá-las a serviço de objetivos pessoais e organizacionais específicos.

A concepção e montagem de sistemas de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional autodirigido é uma outra responsabilidade que deve ser salientada.

Se é verdade que a clientela natural do treinamento é constituída de adultos; se, como tais, essas pessoas são predominantemente profissionalizadas ou em início de profissionalização; se é normal presumir-se, da parte dessas pessoas, um desejo natural de desenvolvimento e de autodeterminação desse desenvolvimento, parece lógica a adoção de uma diretriz que conduza a tratá-las como sujeito e não objeto de treinamento.

Isso significa admitir que essas pessoas têm condições de definir não só seus objetivos como até mesmo suas estratégias e recursos pessoais de aprendizagem. Pode significar também a visualização do treinamento não apenas como instrumento para suprir deficiência mas, sobretudo, como uma estratégia para desenvolver potencialidades.

Em outros termos, representa o entendimento do papel do órgão ou do profissional de treinamento como sendo não o de simplesmente promover cursos, contratar professores ou colocar alunos em sala de aula, mas sobretudo o de criar condições objetivas que possam constituir-se em elementos de apoio ao desenvolvimento autodirigido dos componentes de sua clientela; em suma, o papel de criar e estimular o uso de recursos de aprendizagem que não impliquem necessariamente na presença física em uma escola ou sala de aula.

Objetivos do Programa

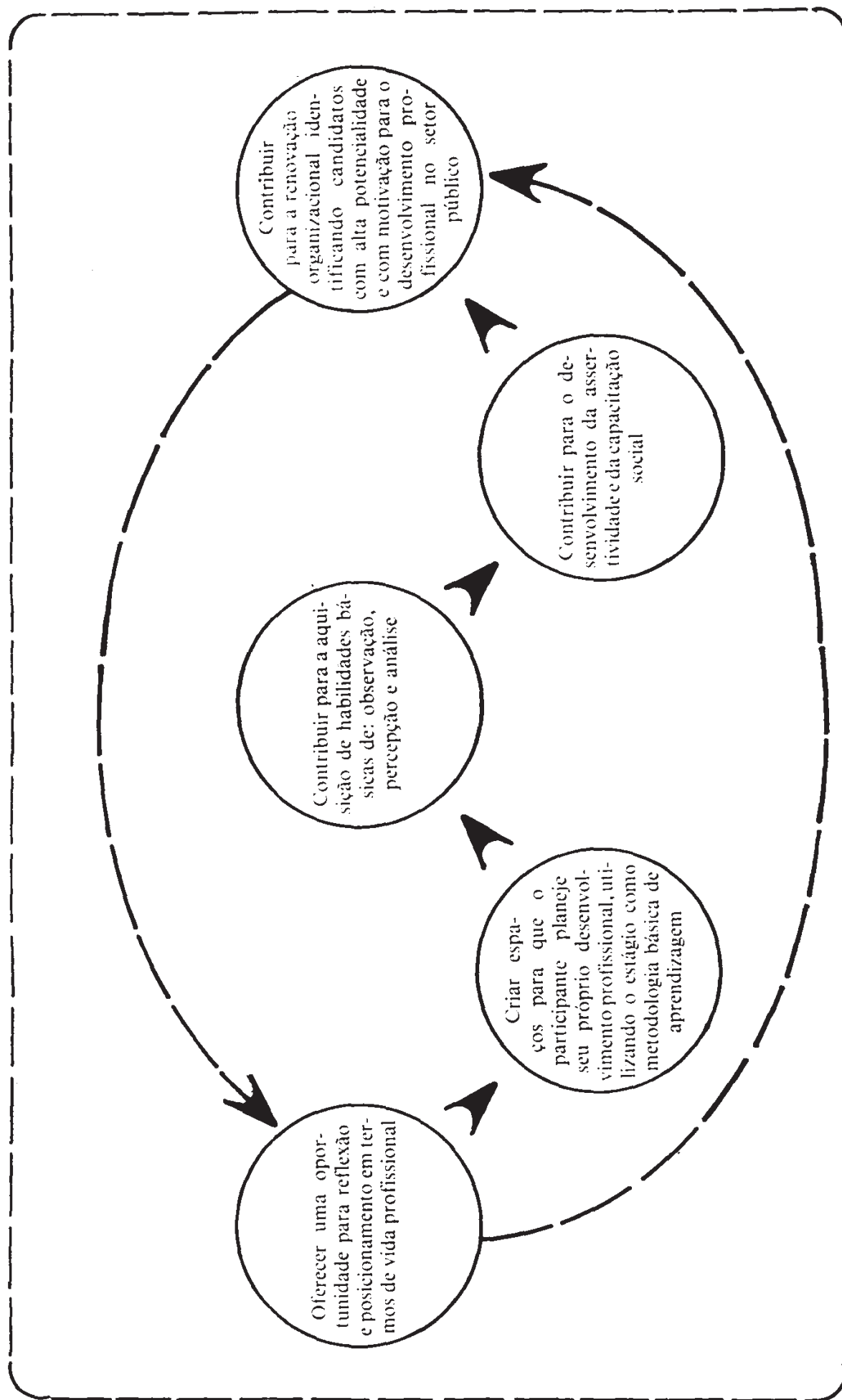


Gráfico 1

Embora, no caso, seja fundamental a criatividade na concepção de modalidades diferentes e inovadoras de oferta desse apoio, algumas formas mais óbvias poderiam ser objeto da preocupação dos responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização. São exemplos:

- criação, na organização, de uma ambiência educativa, onde o desejo e a possibilidade de aprender seja uma tônica;
- criação e utilização de canais de expressão de necessidades, interesses e aspirações de aperfeiçoamento pessoal e funcional;
- identificação e divulgação de oportunidades de aperfeiçoamento profissional;
- apoio à utilização de métodos de aprendizagem pela experiência, tais como estágios, pesquisa-ação e observação participante;
- organização e manutenção de bibliotecas de serviço.

O Programa Nacional de Estágios no Setor Público (Pronesp) representa um esforço de articulação de algumas atividades de administração e desenvolvimento de recursos humanos, com vistas a apoiar o aprimoramento autodirigido de recém-graduados de diferentes cursos de nossas universidades.

2. Base teórica do Pronesp

Um dos principais pressupostos teóricos do Pronesp reside na visualização do desenvolvimento de recursos humanos — especialmente o treinamento — como um instrumento mais para desenvolver e mobilizar potencialidades do que para corrigir ou suprir deficiências.

Embora, em alguns países, a chamada visão nova, positiva ou moderna da administração de pessoal, já não seja mais tão nova — data da década de 30 — muitas das características ligadas às origens dessa atividade ainda se acham presentes. Com efeito, quem quer que tenha algum conhecimento sobre a evolução histórica dos estudos de administração não ignora que, nas suas origens, a gestão de recursos humanos sempre se caracterizou por um sentido de controle. No setor público, sobretudo, a preocupação com “moralidade administrativa”, sistema do mérito, etc., levou, por exemplo, à introdução de sistemas de seleção que tinham em vista vetar o ingresso dos não-qualificados mais do que atrair e admitir os realmente qualificados.

Nas empresas, então influenciadas pelas idéias do *scientific management*, devido a um marcante interesse por economia e eficiência, buscava-se colocar “o homem certo no lugar certo” para que ele desempenhasse da melhor forma as atribuições e responsabilidades inerentes ao seu cargo ou posição.

Em suma, era mister dirigir as pessoas oferecendo-lhes alguns incentivos, quase sempre econômicos, que garantissem a produtividade mas, sobretudo, era preciso criar sanções e instrumentos de controle e utilizá-los quando fosse necessário.

A administração de recursos humanos como forma de mobilizar e desenvolver pessoas e contribuir para o desenvolvimento de organizações ainda não saiu inteiramente do campo da doutrina, do pensamento, para a prática administrativa.

Com relação, por exemplo, à atividade de treinamento, a perspectiva de administração de recursos humanos de que se trata aqui conduz à compreensão de que — embora sem desconhecer a importância dessa atividade como forma de capacitar pessoas para o trabalho, mediante a transmissão de conhecimentos e

habilidades necessários ao seu desempenho — ela se mostra mais adequada para a preparação de quadros técnicos e gerenciais quando embasada na chamada “abordagem agrícola” de que fala McGregor, isto é, na preparação do terreno, criação de condições objetivas capazes de facilitar e estimular o desenvolvimento das pessoas.

Em outras palavras, não se trata de fabricar ou produzir talentos, mas de criar as situações de apoio ao seu desenvolvimento. Como lembra Cecília Bergamini, pesquisando os dicionários descobre-se que, etimologicamente, desenvolver significa “tirar o invólucro”. De maneira alguma significa criar algo do nada.¹

Um dos pioneiros e mais combativos defensores da andragogia e da aprendizagem autodirigida, Malcolm Knowles,² afirma que “é um fato trágico que a maioria das pessoas saiba apenas como ser ensinada; não tenha aprendido como aprender”. Knowles apresenta algumas razões principais pelas quais considera isso um fato trágico. A primeira delas é que “já existem, hoje, provas convincentes de que as pessoas que tomam a iniciativa no processo de aprendizagem (aprendizes proativos) aprendem mais coisas, e aprendem melhor, do que aquelas que ficam passivamente esperando ser ensinadas por um professor (aprendizes reativos)”. A segunda razão é que a aprendizagem autodirigida está mais de acordo com os processos naturais de nosso desenvolvimento psicológico — dependência — independência — interdependência. Por último — e talvez esta seja mais importante do que todas as anteriores — pelo fato de estarmos todos entrando em um estranho novo mundo onde a única característica estável é a instabilidade, o que a torna mais relevante do que *ter o conhecimento*, ou desenvolver a *capacidade de obtê-lo*.

É preciso ter em mente, observa Sherwood,³ que o indivíduo assume ou se investe de um papel — e não o contrário. Assim, diz ele, como os termos desse papel, de um modo geral, são socialmente determinados, a variável sobre a qual o indivíduo tem alguma possibilidade de controle é ele próprio. Daí a importância de o indivíduo planejar o seu desenvolvimento profissional como forma de preparar-se, conscientemente, para uma constelação de papéis que lhe pareça ao seu alcance.

Esse planejamento dá às pessoas a possibilidade de contrabalançar as decisões arbitrárias de suas organizações, de se autodirigirem como indivíduos, e de restaurarem o equilíbrio entre as necessidades pessoais e organizacionais.

Se são verdadeiros todos os pressupostos até aqui colocados — o que parecer fora de dúvida — caberia desenvolver uma estratégia educacional capaz de operacionalizá-los.

Daí a estratégia metodológica do programa incluir, como método básico, o estágio, nele compreendidos a observação participante, a pesquisa-ação e o planejamento do desenvolvimento profissional.

A convicção de que o estágio é, talvez, uma das mais apropriadas estratégias educacionais para o desenvolvimento da aprendizagem a partir da experiência foi um dos principais fatores que determinaram o seu uso como parte fundamental da metodologia do Pronesp.

¹ Bergamini, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos; uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980. p. 41.

² Knowles, Malcolm. *Self-directed learning; a guide for learners and teachers*. New York, Association Press, 1975. p. 14.

³ Sherwood, Frank P. *Construindo uma agenda para a aprendizagem de adultos*. Virginia, Federal Executive Institute, s.d. mimeogr.

O estágio foi considerado e adotado tendo em vista seus objetivos ideais e suas dificuldades reais.

Idealmente, sabe-se que é uma experiência de aprendizagem que tem por objetivos principais:

a) servir de ponte entre atividades tipicamente de estudo (o mundo acadêmico) e atividades de trabalho profissional (o que alguns chamam de mundo real);

b) proporcionar ao estagiário uma oportunidade para aplicação de conhecimentos teóricos a situações reais;

c) proporcionar contato mais aproximado entre o estagiário e um ou mais profissionais experimentados;

d) contribuir para a renovação organizacional mediante a infusão de *sangue novo*, recrutando, selecionando e avaliando com base no convívio e no desempenho, e não em métodos e técnicas convencionais.

Sem dúvida, estes são objetivos muito importantes. Mas pergunta-se, traduzem eles a realidade?

A metodologia de estágio proposta no Pronesp foi concebida a partir da consciência de dificuldades reais muito frequentes na maioria dos programas dessa natureza. Em verdade, há queixas e insatisfações generalizadas, seja por parte dos estagiários, seja das organizações campo-de-estágio.

O primeiro dentre os problemas apontados usualmente diz respeito à natureza das tarefas efetivamente executadas pelos estagiários. Questiona-se, igualmente, a ausência, ou pelo menos a deficiência, da orientação ou supervisão habitualmente oferecidas.

Na quase totalidade dos casos, os estagiários são realmente “mão-de-obra barata”, de custo pouco significativo para as organizações, e por isso mesmo, utilizada para tarefas igualmente de pouco significado. Raramente, também, existe relação entre a formação profissional e o trabalho realizado pelo estagiário. A existência formal de programas de estágios, com coordenadores, supervisores e orientadores, nem sempre contribui para modificar essa situação. Em muitas ocasiões, a despeito dos programas formais, no conjunto da instituição e na prática real do trabalho, os estagiários continuam sem contar com a boa vontade e a assistência das chefias de linha, isto é, daqueles com quem trabalham diretamente.

Muitas vezes são ainda elementos dificultadores da integração a existência de horários especiais de trabalho para os estagiários, em razão de saídas destes para aulas; problemas de assiduidade e/ou pontualidade daí decorrentes; a própria juventude, estilo de vida, idéias e formação acadêmica dos estagiários em contraposição às características correspondentes dos elementos em posições de comando nas organizações.

Finalmente, verifica-se que é muito rara a utilização do estágio como instrumento de renovação organizacional ou de recrutamento e seleção com base no convívio e no desempenho.

Diante desse quadro, julgou-se recomendável a adoção de uma nova filosofia de estágios que se afigurasse mais realista e que permitisse extrair deles todas as suas potencialidades. Essa filosofia, valorizando efetivamente a aprendizagem a partir da experiência, tem como instrumentos principais a observação participante, a pesquisa-ação e a elaboração de projetos de desenvolvimento profissional.

Além do mais, considerou-se que fazer o estagiário por demais dependente de supervisores ou orientadores de estágio seria dar continuidade à “psicologia da dependência” a que ele, aliás, talvez já se tenha habituado, especialmente em razão de sua experiência escolar.

Dalton, Thompson e Price,⁴ em seu trabalho sobre os quatro estágios do desenvolvimento profissional, sustentam que, em razão de que, de um modo geral, as pessoas desejam naturalmente passar de um estágio de dependência para um de independência, parece, à primeira vista, que esse desiderato é muito fácil de ser atingido. Segundo esses autores, nada mais falso do que isso. Por volta dos 25 anos, dizem eles, todos nós já recebemos bastante doutrinação e já adquirimos considerável experiência como dependentes, mas muito pouca preparação para uma independência efetiva.

Assim, busca o Pronesp contribuir para que o estagiário desenvolva a sua assertividade; ou seja, a atitude proativa, de não dependência, em suma a capacidade de pensar com sua própria cabeça e de caminhar com seus próprios pés.

Embora com as cautelas que se fazem necessárias sempre que se cogita de atividades que têm a pretensão de afetar e modificar o comportamento humano, postula-se que, nas circunstâncias usuais dos programas de estágio, certas características de *assertividade*, *pro-atividade*, ou que outra denominação se queira dar, são fundamentais para que o estagiário possa tirar maior proveito do seu estágio.

Neely Gardner considera que alcançar a assertividade não é algo muito fácil, sobretudo para quem, como a maioria das pessoas, foi condicionada, durante muito tempo e por muitos meios e modos, a uma atitude de dependência.

Para Gardner, quando se trata de estagiários, não há nada de surpreendente nessa condição de dependência, desde que os tipos de relacionamento anteriores do indivíduo, na família e na escola, sempre criaram e reforçaram esse comportamento dependente. Afortunadamente, porém — continua o autor — os estagiários encontram-se também num patamar de desenvolvimento que os faz sentirem-se pouco à vontade, incomodados com sua própria dependência. O fator mais importante para levar o indivíduo à independência — diz ele ainda — é a elevação de seu nível de autoconsciência.⁵

Com efeito, sabe-se que a ampliação da capacidade de aprendizagem das pessoas resulta, mais do que da simples acumulação de conhecimentos, do desenvolvimento da autoconsciência, de uma atitude crítica de ação e reflexão sobre si próprio e sobre a ambiência que o cerca.

Isso significa não apenas “estar na realidade”, mas “saber-se nela”, aprendendo com o ontem e o hoje, e preparando-se sempre para aprender com o amanhã. “Se — escreveu Paulo Freire — a vocação ontológica do homem é a de ser sujeito e não objeto, esta não pode realizar-se se não na medida em que (...) refletindo sobre as condições espaço-temporais, nos submergimos nelas e as medimos com espírito crítico”.⁶

A análise feita por Chris Argyris⁷ a respeito da competência interpessoal e da forma pela qual influencia o comportamento individual merece ser lembrada aqui.

Dizendo comungar com a opinião de White, Argyris afirma que “todos os seres humanos devem possuir um senso de competência”, ou seja “a capacidade de resolver problemas através de soluções que evitem sua repetição, e de cumprir esse objetivo com mínima utilização de energia”.

⁴ Dalton, Gene W. et alii. The four stages of professional careers; a new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, Amacom, 19(42), Summer 1977.

⁵ Garner, Neely. *Relatório de Consultoria ao Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ÍSP)*. Salvador, 1978.

⁶ Freire, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação; uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. São Paulo, Cortez & Moraes, 1979. p. 35.

⁷ Argyris, Chris. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo, Atlas, 1975. p. 46.

Para ele, essa competência pode ser dividida, para efeito de análise, em intelectual cognitiva e interpessoal.

Para Argyris, um pré-requisito fundamental para esse tipo de competência é a autoconsciência, que influencia a estabilidade do indivíduo, “tornando-o capaz de discernir o ambiente que o cerca, avaliá-lo e lidar com ele”.

A autoconsciência, continua o eminente psicólogo, “pede auxílio de terceiros”, através do *feedback*, sobre como estes vêem o ego da pessoa em causa e como ele os afeta.

Argyris, então, defende a necessidade de o indivíduo estar capacitado para aceitar a retroalimentação, o que é, por sua vez, função da auto-aceitação, da auto-estima, que influi decisivamente sobre a “capacidade de mandar e de receber informação de terceiros e para terceiros com um mínimo de distorção”.

3. *A observação participante, a pesquisa-ação e o plano de desenvolvimento profissional*

A adoção da observação participante como elemento básico do processo de aprendizagem objetivado no Pronesp decorre de vários fatores.

Em primeiro lugar é preciso lembrar, como o faz M. G. Vianna,⁸ que não se trata apenas de ver, mas de observar. “Para ver basta ter olhos; mas para observar muitos outros requisitos se fazem necessários.” Além de aptidões — físicas, psíquicas e até morais (paciência, imparcialidade, honestidade) — não se pode prescindir de um mínimo de preparação ou de planejamento.

Uma das condições fundamentais para observar-se bem — adverte Rudio — consiste em não pretender observar tudo, ou muitas coisas, ao mesmo tempo. É mister limitar e definir com precisão o que se deseja observar. É indispensável identificar e utilizar instrumentos que possibilitem o registro sistemático da observação feita.⁹

Quanto à observação participante, requer ainda, do observador, a autoconsciência, o situar-se adequadamente no contexto a ser observado, “sabendo-se nele”, além de um conhecimento, tão completo quanto possível, das próprias potencialidades e limitações pessoais e dos seus instrumentos de observação.

Hanson¹⁰ ensina que há mais na observação científica do que o simples estar alerta, com os órgãos dos sentidos em estado de prontidão. “São as pessoas que vêem e não seus olhos”, adverte.

Registre-se ainda que a observação participante exige, a um só tempo, o desempenho — difícil mas proveitoso — dos papéis de ator e espectador.

Richard Heimovics,¹¹ comentando a sua experiência como estagiário — e o aprendizado dela decorrente — salienta que um dos fatos mais freqüentes em programas de estágio é a atitude do *look but dont’ touch*, ou seja, o estagiário

⁸ Vianna, Mario Gonçalves. A observação e a aprendizagem. *Arte de aprender*. Porto Figueirinhas, 1947. p. 140.

⁹ Rudio, Victor Franz. A observação. *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. Petrópolis, Vozes, 1978. p. 32-41.

¹⁰ Hanson, N. Russell. Observação e interpretação. *Filosofia da Ciência*. São Paulo, Cultrix, 1975. p. 127-38.

¹¹ Heimovics, Richard D. An intern’s perspective. In: Murphy, Thomas P. *Government management internships and executive development*. London, Lexington Books, 1974, p. 25-34.

é, quase sempre, colocado na situação de um observador diante de uma vitrina luxuosa onde ele pode “olhar tudo mas não deve tocar em nada”.

Desta maneira, diz Heimovics, se observar é o nome do jogo, que se aprendam as suas regras para praticá-las da forma mais eficiente e eficaz.

Tal é o sentido da inclusão na estratégia metodológica do Pronesp, de um período anterior ao estágio propriamente dito, no qual o estagiário obtém uma preparação adequada para o exercício da observação participante. Nesse período de preparação, ele deverá, dentre outras coisas, selecionar e delimitar aspectos principais da experiência, que serão objeto da sua observação, bem como definir estratégias e recursos a serem utilizados.

Com referência à pesquisa-ação, parece oportuno registrar inicialmente o depoimento de Torbert ao exigi-la em um dos principais instrumentos de aprendizagem pela experiência. Conta Tobert:¹² perguntar e responder, em minha existência, permaneceram durante muito tempo apartados da ação cotidiana. Mas o processo de conciliação da pergunta, da resposta e da ação — de tentar a pesquisa-ação — definiu acentuadamente a minha vida pessoal, profissional e social durante a última década.

Para Lewin, pioneiro da pesquisa-ação, ela era a reprodução do seu próprio processo de aprendizagem, da sua maneira particular de aprender. O ativo envolvimento com problemas práticos, a fim de compreendê-los, sempre foi, para ele, uma fonte incessante de conhecimento.

Guerreiro Ramos,¹³ analisando a pesquisa-ação como uma revivescência da noção de práxis, de Hegel e Marx, vê nela “uma atividade prático-crítica, ação permeada de razão, integração dialética do especulativo e do empírico”. Repousa, segundo ele, “numa postura de ignorância consciente — *docta ignorantia* — ou seja, de consciência da ignorância de alguma coisa, pelo menos, da indicação de que falta saber alguma coisa”.

Essa atitude crítica, essa postura de indagação continuada representa, sem dúvida, um compromisso de educação permanente nos termos, aliás, em que a visualiza Furter.¹⁴ Para este autor, esse compromisso deve ser encarado:

“a) como a atividade que se manifesta por um processo duplo de aprofundamento — da experiência pessoal e da vida social global — que se traduz pela participação consciente e livre de cada indivíduo, qualquer que seja a etapa da existência que esteja vivendo;

b) como uma auto-informação contínua que pode realizar-se em função de não importa que atividade (profissional, cultural, recreativa, etc.);

c) como algo que não se distingue do trabalho, compreendido este como uma prática liberadora que lhe permite a auto-realização em termos de crescimento pessoal, felicidade e rentabilidade econômica.”

¹² Torbert, William R. *Aprendendo pela experiência*. São Paulo, Melhoramentos, 1975.

¹³ Guerreiro Ramos, Alberto. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 4(2):7-45, jul./dez. 1970.

¹⁴ Furter, Pierre. *Educação permanente e desenvolvimento cultural*. Petrópolis, Vozes, 1975. p. 114.

É esse sentido crítico, essa atitude de permanente questionamento da realidade, de contínua pesquisa da ação, e de pesquisa orientada para a ação, que se pretende, mediante o planejamento do seu desenvolvimento profissional, venham a assumir os participantes do Pronesp.

Ressalva-se, de logo, que planejar o desenvolvimento profissional não significa elaborar planos detalhados, com definição precisa de objetivos e caminhos relacionados com o que se espera e deseja estar fazendo dentro de cinco ou dois anos ou mesmo em um período mais curto de tempo. Trata-se, na verdade, de planejar estrategicamente, ou seja, de, hoje, no momento presente, tomar decisões e assumir comportamentos que possam contribuir para condicionar ou direcionar o nosso futuro.

O “futuro predizível”, diz Sherwood,¹⁵ é *atemporal*. Não se trata de especular sobre como iremos viver no futuro, mas de buscar antecipar conseqüências de processos e eventos que podemos visualizar, aqui e agora, e perguntarmo-nos de que habilidades e competências dispomos para lidar com elas.

Richard Bolles¹⁶ considera que o planejamento, no sentido em que é usado o tempo neste contexto, compreende três processos distintos: o primeiro consiste em pré-construir, em nossas mentes, determinados cenários, ou seja, quadros ou situações que gostaríamos de viver no futuro. Bolles chama a atenção para o fato de que, embora muitas pessoas freqüentemente estejam fazendo isto em relação a situações passadas, poucas procuram visualizar, tão objetivamente quanto possível, cenários do futuro.

O segundo processo, nesse tipo de planejamento, diz respeito ao pré-teste mental das nossas decisões, como forma de desenvolvimento do nosso aprendizado em relação às várias possibilidades e alternativas que se nos oferecem em uma situação futura ou cenário.

Finalmente, o terceiro processo refere-se à predeterminação de estratégias alternativas, ou seja, à concepção de um “Plano B”, a ser posto em prática no caso de não funcionar o “Plano A”.

O planejamento do desenvolvimento profissional no Pronesp, consubstanciado na metodologia adiante descrita, é baseado nos pressupostos até aqui expostos e adota o seguinte modelo:

1. Auto-avaliação (valores, potencialidades, formação profissional; habilidades, aspirações, interesse).
2. Avaliação do campo profissional (legislação, prestígio, mercado de trabalho, principais empregadores, profissionais bem-sucedidos, expectativas em relação aos profissionais, novas oportunidades de aperfeiçoamento).
3. Seleção de objetivos (desafiantes, mas realísticos).
4. Definição de estratégias e recursos de desenvolvimento profissional (desenvolvimento da capacidade de aprendizagem; o próprio trabalho e outras situações de trabalho como principais instrumentos de aprendizagem; avaliação do próprio desempenho; *feedbacks*; observação participante, pesquisa-ação).

¹⁵ Sherwood, Frank. op. cit.

¹⁶ Bolles, Richard Nelson. *The three boxes of life; and how to get out of them*. USA, Ten Speed Press, 1978. p. 34-6.

Modelo teórico do Programa

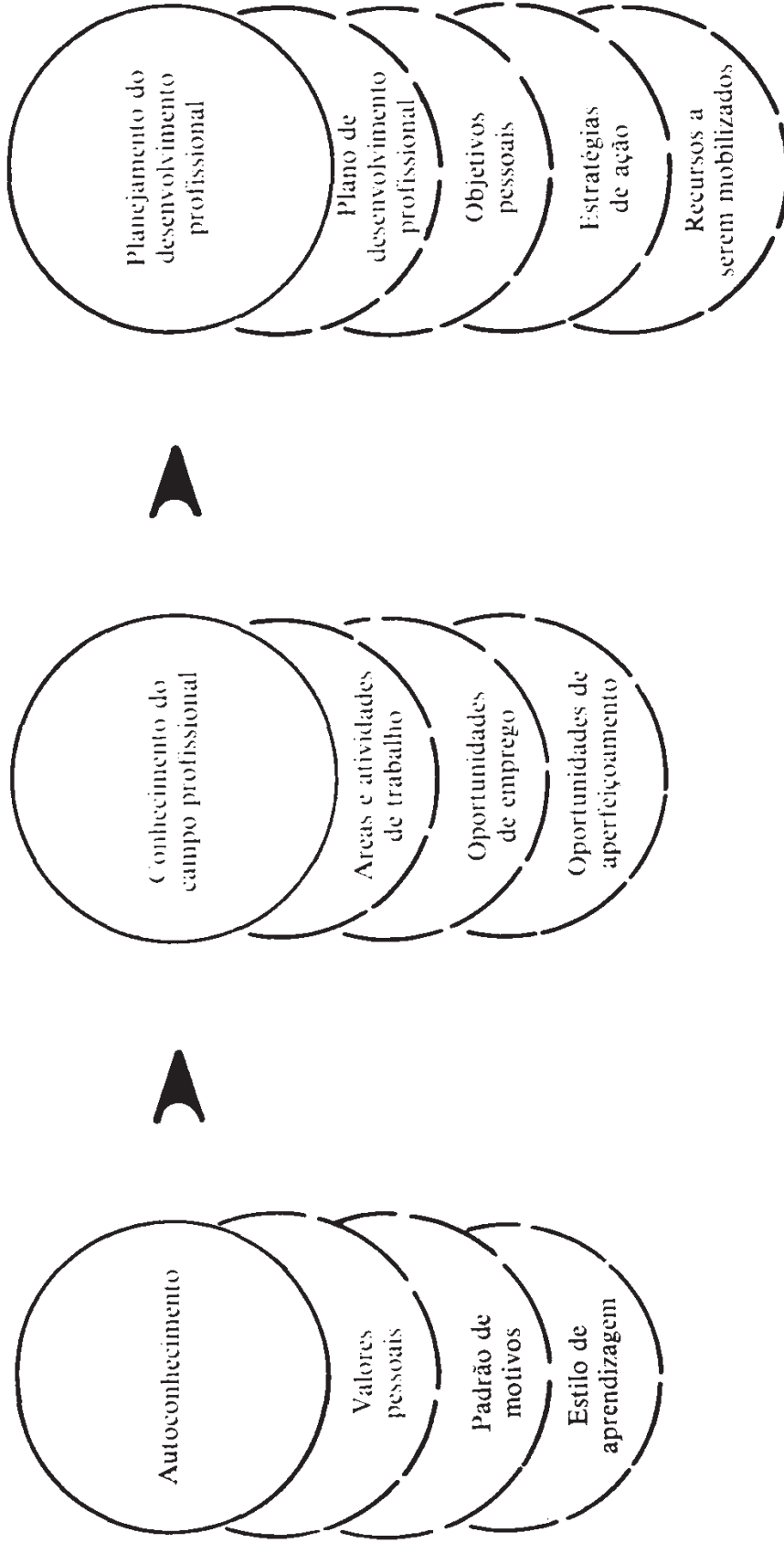


Gráfico 2

4. Sistemática operacional do Pronesp

Como foi visto anteriormente, a idéia de recrutar, selecionar, treinar e avaliar novos profissionais para o setor público inspirou a criação do Programa Nacional de Estágios no Setor Público (Pronesp) que, desde 1979, vem sendo realizado pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP). Em termos da sua concepção, o Pronesp propõe-se a criar espaços e situações fundamentais para que o participante planeje o seu desenvolvimento profissional, utilizando o estágio como metodologia básica de aprendizagem. Trata-se de um Programa que visa a oferecer muito mais do que simples oportunidades de estágio, ocupando-se, sobretudo, de identificar candidatos de alta potencialidade e com motivação para o desenvolvimento profissional no setor público para realizar um trabalho produtivo em termos de profissionalização da função pública.

Para tanto, o Pronesp dispõe-se a criar condições para que o participante reflita e se posicione em termos de vida profissional, adquira habilidades básicas de observação, percepção e análise, desenvolva a assertividade e qualidades necessárias à ação interpessoal e grupal. Busca-se contribuir para complementar a capacitação social, necessária ao desempenho profissional em qualquer área e da maior importância no início da vida profissional.

A observação desses aspectos nortearam a sistemática operacional do Programa, que é traçada com base em três elementos básicos:

- a) auto-avaliação, que envolve a busca do autoconhecimento, a classificação de valores, a identificação de potencialidades, limitações e aspirações pessoais;
- b) avaliação do campo profissional, compreendendo a consciência da realidade presente, do papel como profissional, das oportunidades do mercado de trabalho, possibilidades de desenvolvimento pessoal (espaços) na profissão;
- c) planejamento do desenvolvimento profissional, envolvendo a identificação de possibilidades pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e do mercado de trabalho para o desempenho da profissão.

O Programa pretende atender a uma necessidade há muito detectada e cada vez mais crescente de integrar o novo profissional à realidade do seu campo de trabalho e de incentivá-lo a aprender com a própria experiência.

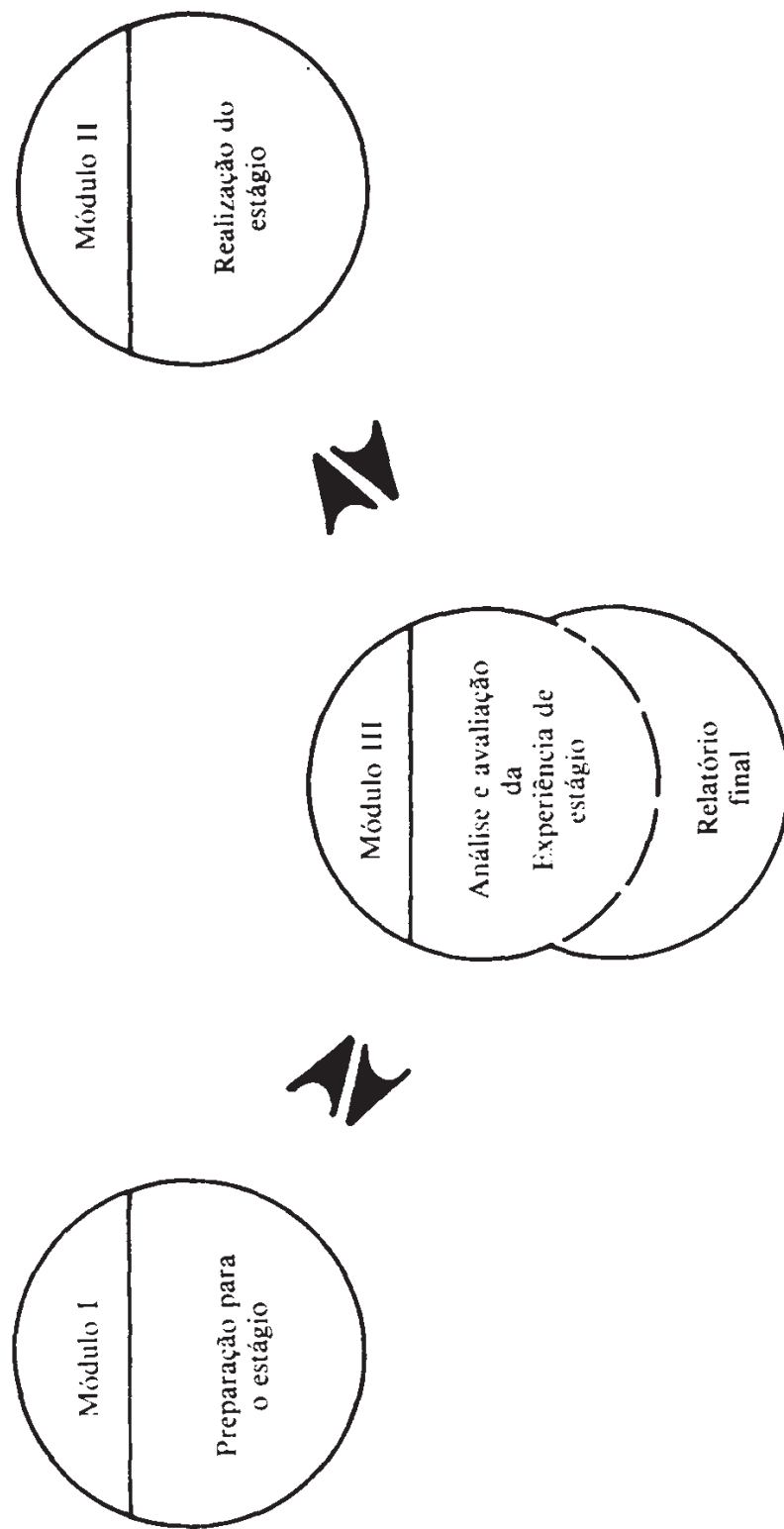
A execução do Pronesp observa as seguintes fases:

4.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento está orientado para a procura ativa de candidatos portadores de alto potencial profissional e pessoal, pretendendo atrair uma clientela interdisciplinar.

A inscrição efetiva-se após um contato do candidato com a coordenação do programa, oportunidades em que se procura esclarecer os objetivos da experiência de estágio, estabelecendo-se, a partir daí, uma espécie de “contrato psicológico” da clientela com a filosofia do Programa.

Os candidatos inscritos são submetidos à seleção que se processa em três etapas: elaboração de texto, entrevista ou prova de desempenho grupal e análise do histórico escolar.



Módulo I — Preparação para o estágio
Aprendizagem autodirigida

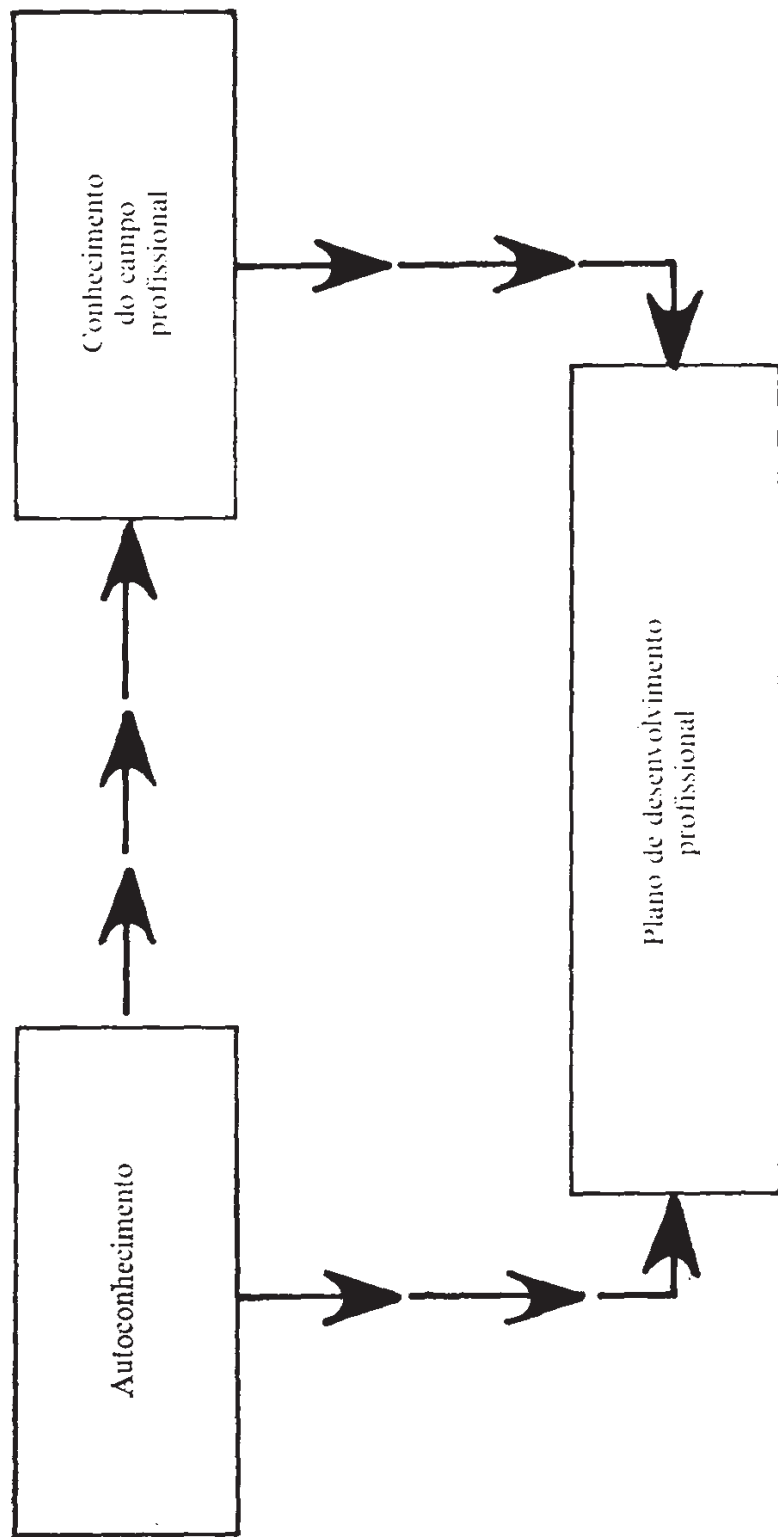
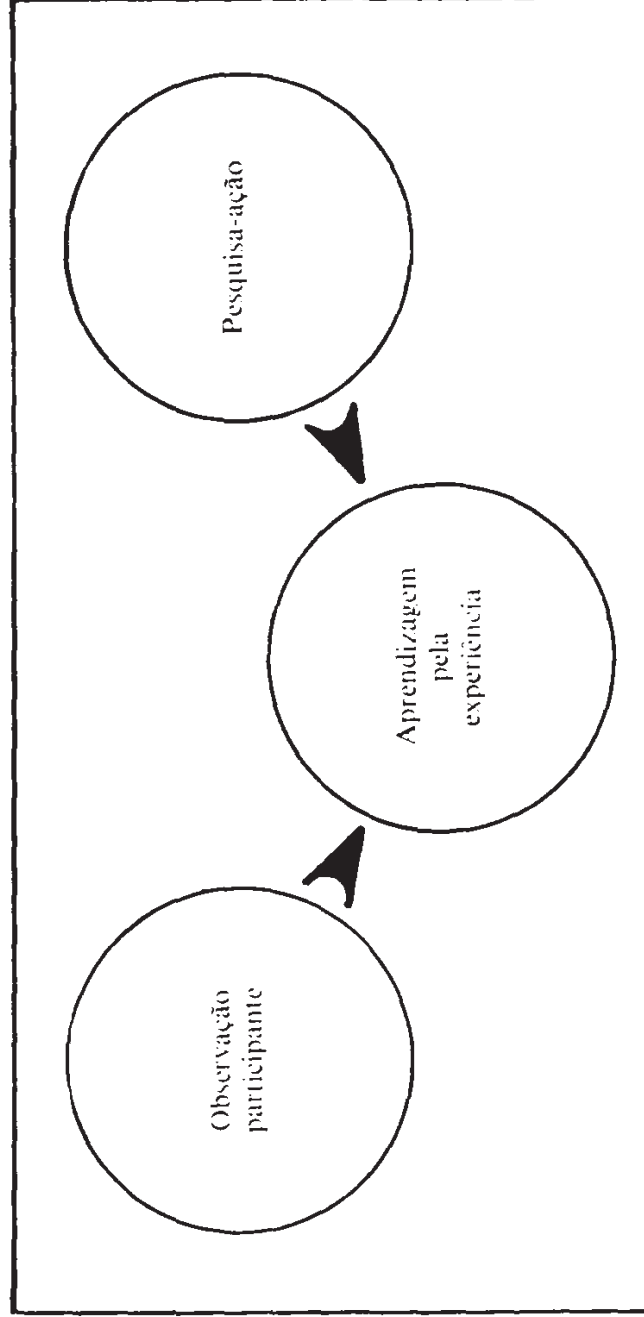


Gráfico 4



4.2 Desenvolvimento do programa

O programa é estruturado em três módulos interligados: Módulo I — Preparação para o estágio; Módulo II — estágio propriamente dito; Módulo III — análise e avaliação da experiência.

4.2.1 Módulo I

Visa a oferecer ao participante elementos de conscientização profissional buscando, nesta fase, articular aspectos cognitivos e comportamentais, através dos princípios da aprendizagem auto-dirigida, e criar condições favoráveis para:

- a) estudo do conhecimento sobre si mesmo e identificação de potencialidades (onde estou);
- b) estudo do campo profissional;
- c) planejamento do desenvolvimento profissional (onde quero chegar).

Sobre estas três grandes linhas está baseado o planejamento metodológico que, norteia a seleção de técnicas, exercícios e instrumentos que contribuam para a aprendizagem autodirigida.

Estas linhas básicas resultam da convicção de que o desempenho profissional não depende exclusivamente da competência técnica. É de extrema importância para quem vai iniciar a vida profissional reunir informações para entrar no mercado de trabalho, identificando que possibilidades lhe são oferecidas e que condições pessoais possui para o desempenho profissional.

O Módulo I propõe-se a oferecer ao participante oportunidades de reflexão e indagações sobre si mesmo, que o ajudem a planejar seu desenvolvimento profissional. Como estou me sentindo em relação à minha profissão? O que espero dela? Quais as minhas potencialidades? Onde se concentram as minhas carências? O que posso fazer e que recursos posso utilizar para chegar onde pretendo?

Estas indagações estão contidas nas leituras e exercícios selecionados, através dos quais o participante identifica seus valores, o seu padrão de motivação, etc.

Para possibilitar comportamentos desejáveis de convivência grupal foram selecionados textos que focalizam aspectos importantes do relacionamento interpessoal e intergrupal.

Quanto ao estudo do campo profissional, são dadas ao participante as seguintes oportunidades:

- a) *pesquisa*, em literatura específica da sua profissão, como: legislação, especificações de classe (atribuições e responsabilidades), relatórios de congressos sobre a profissão, teses de mestrado, dicionários das profissões, etc.;
- b) *entrevistas* com profissionais bem-sucedidos para possibilitar ao participante conhecimento das oportunidades oferecidas no mercado, possibilidades de aperfeiçoamento e alguns esclarecimentos sobre o exercício da profissão;
- c) entrevista com ex-pronespianos que, à luz da sua experiência, analisam, juntamente com os participantes, não só as dificuldades naturais do início da vida profissional, como também a experiência de estágio e de trabalho em função da prática profissional;

d) palestras com representantes de entidades de classe, para informar a respeito do campo de trabalho de cada área profissional.

A preocupação com o conhecimento do campo de trabalho não se restringe apenas às informações básicas, indispensáveis a qualquer profissional, mas reflete uma preocupação mais profunda de visualizar caminhos e possibilidades de ação do profissional num mercado cada vez mais restrito.

Ênfase especial é dada também à *observação participante* e à *pesquisa-ação*, encaradas aqui como estratégias essenciais no processo de aprendizagem através da experiência. Textos e exercícios selecionados buscam sensibilizar o participante quanto à importância da observação como elemento imprescindível para elevar sua autoconsciência e o conhecimento de sua realidade profissional e, mediante esses elementos, “aprender da experiência”.

Quanto a este aspecto, todos os textos são unânimes em alertar para a complexidade da observação e da sua importância como elemento da postura profissional. O ato de observar deve ter caráter permanente, acontecendo de forma sistemática e não em função de um motivo específico. Faz parte de uma postura crítica do profissional, sendo de extrema vantagem para o processo de acumulação de conhecimentos e de apreensão da realidade.

O Módulo II é encarado como uma oportunidade que o participante pode usar para tentar o exercício da observação e a sua utilização como instrumento de aprendizagem.

Embora se procure esclarecer ao participante a necessidade de instrumentos de registro que facilitem a apreensão do conteúdo das observações diárias, de modo a construir uma espécie de *memória* da experiência, nota-se uma certa resistência dos participantes, por não absorverem a idéia de usar a observação como estratégia de aprendizagem para a vida, quer dentro da organização ou fora dela.

Essas dificuldades são naturais à filosofia do programa que pretende trabalhar a um só tempo com elementos cognitivos e contribuir para a formação de hábitos e aquisição de habilidades nem sempre muito presentes na cultura brasileira. A experiência tem mostrado, contudo, que não são aspectos impossíveis de serem alcançados, dependendo apenas do nível de motivação do participante, e naturalmente, da sua maturidade, o que determina uma maior ou menor absorção da filosofia andragógica. Na medida em que haja aprendizagem, isso se transforma em comportamento independente, proativo e desejável ao profissional.

Esse conjunto de informações (através de leituras, exercícios e contatos) oferece condições de preparo do participante para o Plano de Desenvolvimento Profissional, elaborado ainda no Módulo I e implementado a partir do módulo seguinte.

Esse plano inclui, como vimos anteriormente, a definição de objetivos pessoais, estratégias de ação e recursos a serem mobilizados pelo participante para que, em futuro predizível, possa orientar a sua vida e o seu desenvolvimento profissional para os alvos visualizados.

Não se trata de estabelecer prazos, nem fazer do Plano de Desenvolvimento Profissional um exercício acadêmico, válido enquanto a experiência do Pronesp se processa, mas fazer do primeiro um instrumento para enfrentar a sociedade competitiva em que vivemos e, direcionar ações, mobilizar recursos — pessoais ou do mercado — para alcançar o ponto desejado.

O plano tem o objetivo de estabelecer uma ponte entre a formação profissional e o desempenho da profissão, preparando o participante para desenvolver o Módulo II, através da identificação de necessidades, conhecimento do seu potencial,

visualização daquilo que o ambiente organizacional (onde vai estagiar) pode lhe oferecer em termos de aprendizagem.

4.2.2 Módulo II

Como o módulo anterior, corresponde a uma etapa de relevante importância no Programa. Neste período os participantes realizam o estágio propriamente dito em organizações previamente contactadas pelo ISP, integrando-se, tanto quanto possível, em situações concretas de trabalho.

Neste módulo, a observação participante é o principal instrumento de que o participante dispõe para aprender com a experiência. É incentivado a pesquisar a ação ou seja, agir e refletir sobre seu trabalho, estabelecendo confronto entre a realidade organizacional e a base teórica recebida no seu curso.

Através do convívio organizacional o participante tem a possibilidade de conhecer aspectos práticos do seu trabalho, estabelecer contacto com profissionais mais experientes, observar a dinâmica organizacional, conhecer seu clima, enfim, verificar o aspecto formal e informal da organização, elementos que devem ser registrados diariamente, para subsidiar a avaliação em processo (pesquisa-ação) e a avaliação final da experiência.

Neste módulo são realizadas reuniões periódicas nas quais todos os participantes se encontram para intercambiar suas experiências e apreciar a sua participação no estágio. São feitas, também visitas às organizações campo-de-estágio com a finalidade de discutir e analisar o estágio, percebendo o grau de adaptação do participante, seu nível de motivação, havendo troca de *feedbacks* e contornando eventuais dificuldades.

4.2.3 Módulo III

O Módulo III é consubstanciado em um relatório final onde os estagiários têm oportunidade de apreciar o programa de estágio em todas as suas dimensões, descrevendo e analisando criticamente a experiência, sua participação e os resultados obtidos.

Isso não significa, contudo, que o terceiro módulo comece após a realização dos descritos anteriormente. Processa-se ao longo da experiência, desde o período de preparação até o estágio propriamente dito.

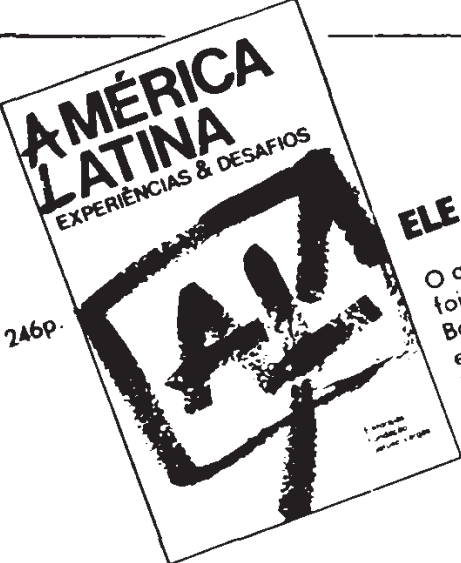
O relatório final contempla os seguintes aspectos:

- a) apreciação crítica do Módulo I: dinâmica das atividades; material bibliográfico; participação nos trabalhos; relacionamento com os colegas;
- b) apreciação crítica do Módulo II: aspectos formais da organização, aspecto legal; análise da experiência de estágio.

Para cumprir este módulo enfrenta-se uma dificuldade básica, aparentemente de ordem cultural. É que a maioria dos estagiários não está acostumada a registrar, de forma sistemática, as informações, confiando na memória para análise dos acontecimentos. Ocorre que, ao longo do tempo, as observações se perdem, e muitos dos elementos que deveriam ter sido registrados e analisados para subsidiar o relatório final são esquecidos.

Para contornar esta dificuldade tem-se orientado o participante para elaborar o relatório de forma parcelada e, em etapa posterior, dar ao mesmo forma definitiva. Para isto os estagiários dispõem do assessoramento de uma equipe de consultores, colocados à disposição dos participantes para esclarecimentos quanto à metodologia ou quanto ao conteúdo.

A entrega do certificado está condicionada à entrega do relatório final e à qualidade do mesmo, conforme julgamento de uma comissão para isso especialmente designada.



AMÉRICA LATINA
EXPERIÊNCIAS & DESAFIOS

246p.

ELE FALA DE CADEIRA

O autor, Prof. Herrera, foi nada menos que o primeiro presidente do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, e Coordenador-Geral do ECIEL - Programa de Estudos Conjuntos para a Integração Latino-Americana. Conheça bem os problemas desse lado do mundo.

Nas Livrarias da FGV
Rio - Praia de Botafogo, 188
São Paulo - Nove de Julho, 2029.
Brasília - CLS 104, Bloco A, loja 37.

Ou pelo Reembolso Postal
FGV/Editora - Div. Vendas
Caixa Postal 9052
20000 - Rio de Janeiro - RJ