

O ACULTURAMENTO DOS CURSOS E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Cleber Aquino

Professor de RH do Dep. de Administração da FEA/USP.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é provocar o debate em torno da necessidade de aculturação dos cursos (e práticas) de Recursos Humanos à realidade brasileira, dando-lhes conteúdos adequados ao momento e ao ambiente em que são ministrados, para que respondam objetivamente aos problemas de relacionamento entre o Capital e o Trabalho.

A preocupação com o aculturação do ensino de Recursos Humanos insere-se num contexto maior do ensino de Administração no Brasil, quase todo estruturado sobre valores importados, geralmente distantes da realidade, com alto

grau de alienação, apresentando a versão dos problemas empresariais restrita à ótica dos livros-textos e de sua ideologia subjacente, deixando de ressaltar a verdade dos fatos reais. A maioria da literatura administrativa apresenta uma linguagem imaginária, raramente coincidente com o mundo real da sociedade brasileira, onde se situa a empresa para a qual estão sendo preparados os futuros executivos.

O ensino de Administração no Brasil sempre recebeu influências marcantes de culturas estrangeiras, especialmente da americana. Até certo ponto, esta influência se explica, pois o Brasil ainda não teve condições de desenvolver uma tecnologia administrativa própria. No

entanto, está na hora de criar algo neste sentido ou, pelo menos, de fazer as adaptações dos conceitos e técnicos importados. Infelizmente, diminutas são as experiências de ensino e até de consultoria, levando em consideração o contexto brasileiro.

Existem variados fatores contribuindo para esta situação, não sendo justo atribuir apenas à Universidade a responsabilidade por tal distorção. O próprio empresário estimula a distorção ao se deliciar com os modismos importados (GPO, DO, Análise transaccional, etc), em vez de discutir corajosamente, com os docentes e consultores, os seus problemas, cujas soluções se encontram dentro da empresa e com ele próprio (empresário).

Ouvindo aulas sobre os modismos, ele tem a falsa sensação de equacionamento para as suas dificuldades, num clima de amistosidade, sem o desconforto de enfrentar as falhas da sua empresa, principalmente quando estas falhas são de sua responsabilidade. Os modismos funcionam como muletas para as suas deficiências e um meio de empurrar as falhas da empresa para a frente. É cômodo, para ele, assistir a preleções de análise transaccional (modismo recente), com o instru-

tor dizendo que os seus gerentes não estão "OK", em lugar de debater com o mesmo ou com os gerentes o "porquê" desta situação. O modismo o coloca na esperança de resolver os seus problemas, como compensação por não terem sido resolvidos. Funciona como um mecanismo de alívio do sentimento de culpa.

Ademais, esta postura revela um fundo ideológico. O empresário, ao recorrer aos modismos, sem uma atitude de investigação real dos problemas concretos da empresa, parece querer transferir para terceiros os motivos da sua falta de decisões sobre problemas fundamentais. Muitas vezes, o gerente não está "OK" por causa do alto grau de centralização da empresa, com o processo decisório restrito a uma meia dúzia de dirigentes, geralmente do grupo familiar dominante. Mas o dono prefere "debater" a questão em vez de resolvê-la efetivamente. E o pior: debater no campo meramente conceitual, anestesiando os conflitos por alguns anos.

Dentro deste quadro insere-se a Administração de Recursos Humanos (ARH), disciplina sensível à incorporação de conceitos e ideologias importados. Trata-se de uma especialidade polêmica, subjetiva,

permitindo divagações e mensagens alienantes. A subjetividade começa na definição da especialidade: são enormes as dificuldades para conceituá-la. Com isto, a disciplina situa-se num campo fértil para manipulação.

Além das facilidades para a incorporação de conceitos importados, a ARH trabalha com um discurso fácil de ser direcionado. Levantando temas subjetivos, a sua linguagem torna-se inquestionável, dadas as dificuldades de comprovação científica. Alguém já a definiu como a "ciência da Achologia"...

Este artigo originou-se de observações assistemáticas sobre alguns cursos e práticas de RH, especialmente a partir de uma experiência vivida por nós em Cuiabá (MT) no segundo semestre de 1980, e também de observações dos movimentos sindicais no Brasil, mormente na região do ABC (SP) em 78, quando eclodiram intensos movimentos grevistas. Um fato isolado merece ser registrado, como indicador do distanciamento da área em relação aos novos tempos.

Fomos visitar uma indústria automobilística localizada no ABC e, por coincidência, estavam ocorrendo paralizações; havia operários na rua, preparação de assembléias, en-

fim uma intensa agitação social. Mesmo assim, a equipe de RH da indústria estava alheia aos acontecimentos, pois "estamos concentrados na elaboração dos fatores de avaliação de desempenho".

Outro fato nos foi relatado por uma colega de Departamento. Também por ocasião dos movimentos grevistas, ela foi visitar outra indústria no ABC. Enquanto, lá fora, os conflitos se avolumavam, a equipe de treinamento debatia quais os objetivos do treinamento. O debate era sobre os objetivos andragógicos.

Recentemente, um executivo de RH nos falava do interesse em realizar um treinamento sobre sindicalismo, mas que "fosse prático". Ficamos sem entender esta "praticidade" quanto um assunto essencialmente político, histórico e cultural. Talvez ele estivesse se referindo a um treinamento para habilitar os participantes à elaboração de fichas de inscrição no Sindicato ou para aprender "macetes" de negociação.

Estes e outros fatos nos levam a imaginar que o mundo descrito nos textos, nos trabalhos dos Departamentos de RH e até nas consultorias raramente corresponde ao mundo real dos problemas de pes-

soal no cenário brasileiro, dando-nos a sensação da existência de dois universos correndo em paralelo: o imaginário, na cabeça dos especialistas, nas reuniões de trabalho da área de RH, e o mundo real, concreto, factual, tangível, novo, da empresa e da sociedade brasileira. Enquanto se privilegiam "importância do treinamento", "técnicas de avaliação de desempenho", "etapas para uma boa seleção" etc, a empresa enfrenta problemas sindicais, de desemprego, insatisfação, baixa produtividade, contrato coletivo de trabalho, redução da jornada de trabalho, aspirações crescentes, delegado sindical, nova política salarial, cálculo de produtividade, emergência de uma nova liderança operária, encargos sociais e um elenco de outros problemas graves e complexos.

Não somos contra as técnicas e práticas tradicionais de RH. Discordamos é quanto à prioridade dada e à negação de uma nova realidade trabalhista. A discórdia reside na falta de reciclagem da ARH para esta nova realidade, teimando-se em trabalhar com concepções passadas.

Assim, o ensino e as práticas de ARH funcionam em paralelo à realidade brasileira, como instrumento inculcador de valores tradicionais

de uma época ultrapassada, quando o ambiente de trabalho gozava de "estabilidade" em razão das dificuldades e da passividade do trabalhador quanto a reivindicar e lutar pelos seus direitos. Uma época em que as oportunidades de emprego eram reduzidas.

A alienação da ARH está ligada, em parte, ao processo político do país. Desde Getúlio Vargas (1930), as relações entre o Capital e o Trabalho são controladas e reprimidas pelo Estado, obviamente a favor do Capital. Mesmos nos períodos democráticos, a legislação trabalhista nunca sofreu alterações, estando sempre impregnada da ideologia fascista. Neste clima, os empresários não se preocuparam com a mão-de-obra. Os conflitos eram concebidos com atos de indisciplina e tratados com a polícia.

Por um outro lado, a mão de obra era abundante (migrações para os centros industriais) e por outro havia a proteção disciplinar do Estado; o resultado era a total tranquilidade para o empregador, mesmo porque as questões de pessoal eram tratadas ao nível da lei, da ordem, da repressão e da disciplina.

A ARH reforçou este processo de controle iniciado ao nível do

Estado, apenas de maneira mais suave. Refinou as técnicas de manipulação, cultivou valores fascistas e, enquanto se especializava nesses procedimentos, desprezou o estudo do contexto brasileiro das relações entre Patrão e Empregado. O fundamental era conhecer e dominar as normas vigentes para conseguir a adesão dos empregados através da força e da manipulação. Era taxado de "teórico" quem se metesse com estudos qualitativos acima do domínio das normas. O fundamental era o "prático", o "como fazer", o "mace-te", a "mão na massa" — e nada de estudos aprofundados.

Hoje a realidade é outra. A mão-de-obra brasileira começa a adquirir certo nível de conscientização, passando a ter maior presença no reduzido espaço político disponível. Governo e empresariado não são os mesmos de outrora. Estão sendo proporcionadas condições para uma convivência próxima entre dirigentes e dirigidos, mesmo reconhecendo-se que nesta proximidade há muitos obstáculos a serem vencidos.

Portanto, urge uma reciclagem nos valores da ARH, para que esta se incorpore à nova época, capitalize um período favorável e desempenhe sua missão a contento.

A seguir, relataremos uma experiência vivida em Cuiabá (MT), ilustrativa da nossa tese quanto à necessidade de aculturação do ensino e das práticas de RH à realidade brasileira. Refere-se a um curso ministrado naquela cidade, que se tornou produtivo a partir do momento da vinculação do seu conteúdo ao contexto local, quando inoculamos valores da comunidade nas técnicas lecionadas — quando aculturamos o curso.

Como aculturação definimos o processo pelo qual conhecimentos e informações são considerados à luz de uma determinada realidade ou cultura. Um conceito acima da simples acomodação.

RELATO DO CASO

De 28 de julho a 1º de agosto de 1980, ministramos um curso de Administração de Recursos Humanos em Cuiabá, para funcionários de empresas públicas e privadas do Estado de Mato Grosso. A predominância era de funcionários públicos. A programação durou trinta horas e contou com a participação de cerca de trinta pessoas. O início caracterizou-se pela indiferença, por parte dos alunos, em relação aos assuntos tratados. Assim, partimos para uma análise da situação, procurando entender o contexto da classe.

Isto nos levou a duas providências. A primeira, verificar a experiência dos participantes quanto aos temas a serem estudados, grau de escolaridade e aspirações. Identificamos o seguinte quadro: predominância do nível médio e de graduação, mínima experiência na especialidade e acentuado nível de conflito decorrente do choque entre as aspirações e dificuldades locais (especialmente entre os funcionários do Estado, o maior empregador), para efeito de maiores salários, promoções, treinamento e realização pessoal, ou seja, de medidas voltadas para atender àquelas aspirações.

Outra providência foi realizar uma investigação sobre fatores conjunturais determinantes da conduta do trabalhador local e, por extensão, dos participantes do curso. Todos reconheceram ser fraco o desempenho da mão-de-obra, apresentando um baixo índice de produtividade. O trabalhador de Cuiabá não foi considerado ruim. Simplesmente tem a sua potencialidade e capacidade de produção obstruídas por fatores conjunturais e circunstanciais, constituindo isso um dos maiores (senão o maior) obstáculos ao desenvolvimento do Estado.

Essa constatação foi discutida e analisada. O grupo interessou-se em

localizar as causas dessa situação. Dentre as hipóteses levantadas, relacionamos as seguintes como as mais significativas: características do mercado, clima, valores versus expectativas, espaço cultural, grau de instrução. Estes itens foram discutidos e o resumo dessa discussão será dado posteriormente.

De posse da análise ambiental, reformulamos o conteúdo do curso (planejado e aprovado aqui em São Paulo, sem conhecimento da realidade local). Estruturamos o programa em torno das Funções Básicas de Pessoal (Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Pesquisa e Utilização). E como os participantes não tinham poder decisório, dentro de suas respectivas organizações, não abordamos temas como Política de Recursos Humanos, Política Salarial etc.

Os temas foram selecionados com os estudantes, ao nível deles e do contexto local. Por causa da posição hierárquica dos participantes, os tópicos se concentraram no plano operacional. Todos gostaram de "ter um curso voltado para a nossa realidade". Vamos agora aos fatores considerados responsáveis pelo bloqueio da potencialidade do trabalhador cuiabano.

Origem — Parte da população des-

cente de índios e, como sabemos, o índio tem uma visão do trabalho diferente da do homem do asfalto. Externa uma indiferença para com a vida empresarial, fruto de suas concepções e formas de vida. Como as organizações são estruturadas dentro de princípios de eficiência, racionalidade e produtividade, a sua filosofia de trabalho é prejudicial ao desempenho das atividades. Ocorre um choque entre os valores da organização moderna e este tipo de indivíduo.

Foi citado o caso de pessoas procedentes de outros Estados, vindo para Mato Grosso e outras regiões do Norte à procura do Eldorado e de ganhar dinheiro a curto prazo; tornam-se imediatistas e predatórias, trabalhando o correspondente à retribuição financeira. É comum, naquela região, o indivíduo ganhar alguma coisa, ter um aumento de salário e faltar ao serviço. A motivação restringe-se à sobrevivência e ao econômico. Situação semelhante tivemos em Ilhéus, Bahia, por ocasião da exploração do cacau.

Por este aspecto, torna-se improdutiva a aplicação de técnicas de Administração, sem o conhecimento da realidade determinante deste indiferentismo. A política salarial de Mato Grosso difere das de outras regiões do país, industrialmente

desenvolvidas, onde o trabalhador superou o nível de sobrevivência. O tratamento padronizado da remuneração acarretará conseqüências negativas para a empresa e o trabalhador. O salário é percebido diferentemente em função do contexto cultural do trabalhador.

O mesmo acontece com outras funções de Pessoal. A liderança, em Mato Grosso, é levada a ser exercitada com rigidez, pelo fato de ser o trabalho considerado um fardo, exigindo das chefias maior rigor nos controles, sob pena de as tarefas não serem concluídas. Isto não invalida a hipótese de a chefia ser democrática em determinadas situações.

Características do Mercado — O Serviço Público é o maior empregador. As oportunidades de emprego na iniciativa privada são mínimas, com poucas empresas instaladas no local. O Estado, mesmo sendo o maior empregador, é fonte de frustrações, em virtude da falta de condições para oferecer salários compensadores, possibilidades de ascensão, treinamento, condições de trabalho etc. Somente agora está se começando a fazer alguma coisa. Na época do curso, o Plano de Classificação de Cargos estava em fase de conclusão e a Escola de

Serviço Público entrando em funcionamento.

Quanto ao Plano de Classificação de Cargos, mesmo havendo euforia quanto a seus propósitos, notava-se uma descrença, quanto à sua implantação. Aliás, o Plano de Classificação de Cargos tem sido um recurso para se dizer que os problemas de pessoal estão sendo cuidados; raro o governador de Estado que não inicia sua gestão com a elaboração desse plano.

Ademais, é marcante a influência política, gerando empecilhos para que se leve avante uma administração profissional voltada para as necessidades dos funcionários e dos propósitos desenvolvimentistas do Estado. Esse fenômeno não é privativo de Mato Grosso. Ocorre na totalidade do Serviço Público, accentuando-se nos Estados menos desenvolvidos, onde as oportunidades de emprego são menores e o favoritismo é predominante.

Imagine-se, num quadro como este, falar em Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho. Certamente haverá desinteresse dos participantes, pois esses são instrumentos utilizados em função dos interesses políticos. Ambos, como os demais da ARH, podem e devem ser estudados, porém "acultu-

rados", em função da realidade social, com os alunos aprendendo as técnicas e as implicações de sua aplicação. E não somente as técnicas, como se as mesmas não fossem contaminadas pelo contexto político/cultural da comunidade.

Clima — É evidente a influência do clima sobre a conduta dos empregados. Cuiabá tem, normalmente, uma temperatura elevada. O calor leva as pessoas a um lento ritmo de atividades. Antigamente, não se trabalhava à tarde, comportamento esse semelhante ao de Assunção, no Paraguai, onde a temperatura é também elevada e onde antes das 16 horas nada se consegue fazer. Com exceção dos Estados do Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), os demais têm temperatura elevada.

Mesmo assim, raros são os programas de RH incluindo referências ao clima no desempenho do empregado. Com isto, cria-se a imagem falsa de que a baixa produtividade em regiões quentes é motivada por problema de indisciplina ou de hereditariedade, quando, na verdade, as causas são climáticas. O mensageiro no Piauí entrega a carta no correio numa maior lentidão do que o seu colega em Caxias do Sul. Dada a falta de sensibilidade para esses fatores, é comum o ad-

ministrador de RH querer gerenciar os indivíduos no mesmo padrão, como se o comportamento humano fosse infenso às influências culturais.

Valores x Expectativas — Foi levantada a questão valorativa dos empregados como um dos óbices ao seu desenvolvimento. O trabalhador cuiabano (há exceções) tem uma dimensão de progresso limitada. O seu mundo é muito particular. Somente agora esta dimensão começa a se ampliar, em virtude do potencial de desenvolvimento do Estado, que está sendo aflorado. As possibilidades de desenvolvimento estão suscitando euforia, apesar de atingirem uma pequena parcela da população. A motivação maior é nos outros Estados. O último censo aponta o Norte como a região de maior demanda por parte de populações externas, que para lá se deslocam à procura do Eldorado e de melhores oportunidades de vida.

A Função de Desenvolvimento (Treinamento, Plano de Carreira e Promoção) fica prejudicada por ser uma função voltada para estimular o desejo de ascensão e progresso profissional. Doravante, com os ares de progresso criando uma nova cultura local, é possível que o espírito de competição seja aflorado

e que esta função seja aceita. Para tanto, há necessidade de se conseguir coerência entre os valores e as expectativas da mão-de-obra. Dos instrumentos citados, o Treinamento é utilizado com maior frequência, porém ao nível operacional, com a finalidade de habilitar o indivíduo para a execução das tarefas do cargo.

Espaço Cultural — Faltam na cidade livrarias, centros culturais, bons jornais e revistas; há dificuldade de comunicação com os grandes centros. Estas carências contribuem para a alienação do povo, que prefere outros estímulos, tais como choperias, reuniões festivas, bares e outros pontos de entretenimento. O número de bares em Cuiabá é considerável.

O cuiabano sente-se bem num ambiente menos formal, alegre, descontraído, talvez como compensação por outras deficiências da comunidade. A motivação básica do trabalhador está ao nível da estrutura informal. A empresa que desenvolver estímulos informais, estará se credenciando a obter maior adesão da mão-de-obra, como também a empresa que adotar normas frias e organogramas formais, preconizados nos manuais, correrá o perigo de afastar a mão-de-obra dos seus objetivos, além de criar

um ambiente de insatisfação e baixa produtividade. Em Cuiabá, a construção de um clube de campo temporária de um trabalho de "Job Enrichment."

Grau de Instrução — O grau de instrução é baixo. A Universidade é nova e não teve oportunidade de formar um contingente qualificado para o mercado de trabalho. Os melhores profissionais, em sua maioria, procuram centros adiantados, onde podem dar vazão aos seus desejos de realização e desenvolvimento. Um dos motivos de fixação dos melhores profissionais na cidade tem sido a oportunidade de ocupação de altos cargos.

Esta evidência estimula as empresas a investirem a curto prazo em treinamento, tendo em vista o aumento da capacidade do quadro de pessoal; e, para não perder os treinandos, as empresas deveriam investir numa Política de Pessoal voltada para outros incentivos, tais como promoção, condições de trabalho etc, como meio de fixação dos melhores. A experiência mostra haver uma grande evasão de empregados quando, após o treinamento, a organização não apresenta incentivos favoráveis à sua absorção.

Dado o desconhecimento destas

nuanças, torna-se comum investir somente no treinamento. O resultado desta política será grave para o Estado, que poderá treinar mão-de-obra para outras regiões, além de estimular internamente frustrações, conflitos e baixa produtividade. Se a organização não tem meios para absorver os treinandos, é melhor suspender o treinamento. Todos estes efeitos são causados pelo fato de não se perceber as implicações do treinamento na cultura local.

De posse dessas informações, reformulamos o conteúdo. As novas unidades de aprendizagem foram selecionadas com a participação dos alunos. As técnicas foram estudadas, como manda o figurino, mas também as suas implicações, tendo em vista as peculiaridades do meio ambiente. Houve boa aceitação.

Dos temas estudados, o de maior controvérsia foi entrevista de desligamento. O motivo do interesse talvez resida na descrença quanto aos propósitos da alta administração no processamento dos resultados. Ou, talvez fato de os participantes não ocuparem posições de destaque, um tema micro como este provoque atenção.

Recrutamento e Seleção — Os funcionários da empresa privada acei-

taram as recomendações sobre os procedimentos para a admissão de pessoas. Os funcionários públicos consideraram tais recomendações como teoricamente válidas, porém "distantes da nossa realidade", identificada esta como a necessidade de prestígio dos candidatos junto aos políticos, "especialmente para os cargos elevados". Quanto às fontes de recrutamento, predominou a "indicação de amigos", considerada a fonte mais eficaz. O anúncio de jornal (intensamente utilizado em São Paulo) lá não funciona. E a indicação de amigos está ligada à informalidade predominante em Cuiabá, onde todos se conhecem e procuram "acertar-se" mutuamente. Durante a nossa permanência lá (uma semana), não lemos um anúncio de emprego, mesmo para cargos baixos, nos jornais da cidade.

Ambientação — As recomendações de orientação para os recém-admitidos não causaram celeuma. Os passos utilizados são os mesmos de outros lugares. Fizeram apenas uma ressalva: a de que, nas palestras e entrevistas de ambientação (lá se comete o mesmo erro de denominar "integração" o treinamento dos recém-admitidos), não seria conveniente dizer a verdade aos novos empregados, dada a dificuldade das empresas, especialmente

do Estado, para oferecer boas condições de trabalho. Foram claros ao afirmar: "Para os recém-admitidos devem ser dadas as mínimas informações". A manipulação deles é mais honesta do que em outros lugares, onde o programa de ambientação prega as melhores belezas da empresa, verificando o funcionário, posteriormente, não existir nada daquilo que lhe foi dito. São caminhos diferentes de manipulação, comprovando, neste aspecto, a dimensão ideológica da ARH.

Treinamento — Esta aula despertou interesse. Cuiabá, especialmente a máquina administrativa estadual, está passando por uma fase de euforia para o treinamento. Este comportamento é típico em todo o Brasil: o treinamento sempre utilizado para "salvar" a empresa ou o país. É gostoso se levar horas, semanas e até anos numa sala de aula, "debatendo" os problemas de uma organização. Em contrapartida, é doloroso discutir as causas reais e a aplicação das soluções, pela ameaça que estas representam à estrutura de poder da organização. Debater, fazer planos, participar de seminários, simpósios e treinamentos constituem historicamente um hábito do brasileiro, sendo no entanto raro o hábito de aplicação das alternativas levantadas nestes eventos. A questão da

violência urbana, do desenvolvimento do Nordeste, do menor abandonado, do trânsito de São Paulo, da inflação foram alvos de milhares de simpósios. Mesmo assim, estas questões continuam atormentando os brasileiros.

Com relação ao treinamento, os participantes acharam que os programas locais eram planejados e ministrados sem uma lógica maior. Faltava um levantamento sistemático das necessidades de treinamento, planejamentos adequados, processos de validação e outros procedimentos mínimos para que o treinamento se inserisse dentro da formulação maior do desenvolvimento do Estado e da empresa. O treinamento ainda é praticado simplesmente em forma de cursos.

São críticas procedentes. Comumente, perde-se tempo com detalhes pedagógicos (por exemplo: se o verbo na determinação dos objetivos de ensino é "habilitar" ou "capacitar", quais os recursos que o professor irá utilizar, se foram feitos os crachás) e esquece-se do essencial: planejar o treinamento e decidir pela execução em função de necessidades relevantes.

Plano de Carreira — Todos reconheceram a impossibilidade de efetivá-lo "como manda a técnica".

Houve aceitação geral quando defendemos a tese de que ascensão funcional deve se ancorar no desempenho e nos dois aceleradores: grau de instrução e experiência. A "experiência" foi bastante questionada, fato surpreendente quando o "tempo de serviço" é elemento consagrado e endeusado no serviço público.

A impossibilidade de levar a efeito o Plano de Carreira não é privativa de Mato Grosso. Nos demais Estados, essa impossibilidade também ocorre. As raízes disso estão no processo político e administrativo brasileiro, historicamente muito centralizado. A elite revela insegurança quanto ao Plano de Carreira, pela ameaça às suas posições. É comum, na seleção de alto nível, estabelecer certos "critérios" de interesse do requisitante e não da organização, no sentido de que o admitido não constitua ameaça ao poder estabelecido. Certamente, num contexto como esse, o Plano de Carreira não consegue frutificar. A filosofia do Plano se choca com as relações de desigualdade da sociedade brasileira.

Quando se analisa a Seleção e o Plano de Carreira pelo ângulo político, a motivação aumenta; mas, quando o estudo é feito pelo lado metodológico, do "como fazer",

sem se esclarecerem as implicações da aplicação, a motivação cai, porque os alunos não encontram a correspondência com a realidade.

Avaliação de Desempenho — Aqui repetiu-se o conflito entre a empresa privada e a pública. Os funcionários do Estado não vêem alternativas para a implantação da avaliação de desempenho. Não sabiam como o Estado iria avaliar os seus funcionários sem uma estrutura definida, sem uma política de pessoal e sem oferecer condições de trabalho. Alegaram que o número excessivo de funcionários impede a realização da avaliação de desempenho, "porque não há o que avaliar".

Entre os funcionários da empresa privada, a aceitação foi maior, comprovando a diferença de valores e de meios entre as duas organizações e, as diferenças de percepções e atitudes. A empresa é estimulada pelo lucro, acarretando a necessidade de verificar quais os funcionários produtivos. O mesmo não ocorre com o Estado. Pelo contrário, talvez a ausência da avaliação de desempenho traga maior tranquilidade, por não identificar as falhas praticadas pelo excesso de servidores e pela estrutura política de apoio que eles possuem.

Nesta situação, a avaliação de desempenho torna-se incômoda, a não ser quando restrita a níveis baixos, onde o poder de barganha é nulo. Apesar disso, é comum a realização de cursos e consultorias em avaliação de desempenho calçados nas técnicas, sem se levar em consideração a cultura, a interferência política, o meio ambiente e suas implicações na aplicação. Quantos projetos de avaliação de desempenho não estão engavetados por não ter sido considerada a cultura da empresa?

Integração e Produtividade do Trabalhador — Neste tópico a aula foi proveitosa. O grupo interessou-se por conhecer as motivações do trabalhador. Comentamos padrões de motivação em outras regiões, onde sempre nos deparamos com uma força de trabalho amorfa. De uma maneira geral, o trabalhador brasileiro é desmotivado, conclusão que deu aos participantes uma sensação de tranquilidade...

Houve unanimidade em responsabilizar o processo político brasileiro (centralizador e repressivo desde o início do século) como talvez o maior culpado pela falta de motivação da mão-de-obra.

As teorias de motivação (de Herzberg, Maslow e outros) foram ou-

vidas com atenção, porém com um mínimo de participação. Quando utilizamos os estudos desses autores para ilustrar o comportamento do trabalhador brasileiro, o interesse aumentou. A teoria foi "sentida", quando a associamos à problemática dos alunos.

Outros Temas — Aproveitamos o momento vivido pelas relações trabalhistas no Brasil e abordamos outros temas, tais como sindicalismo e tendências do trabalhismo. O interesse observado levou-nos a crer na existência de uma demanda reprimida do estudo destes itens.

Metodologia — Iniciamos com aulas expositivas, dada a natureza informativa do curso. Mas, rapidamente, optamos por outra alternativa.

A preleção enfrentou dificuldades em virtude da heterogeneidade dos participantes. A mensagem era processada diferentemente. Assim, dividimos as reuniões em duas linhas de ação. No primeiro tempo, apresentávamos a programação sumária dos assuntos e o resumo dos mesmos, para que eles não ficassem perdidos nas discussões. Em seguida, a classe se dividia em pequenos grupos para debate dos temas, tendo como fonte de consulta o livro-texto. A agenda, no entanto,

era estruturada com base no cotidiano dos participantes (por exemplo: discutiram o Plano de Carreira, mas incorporaram às discussões sobre as técnicas deste instrumento as contingências locais). Discutiam o "outro lado" do Plano, não caracterizado no livro-texto.

A metodologia gerou dificuldades. Não havia o hábito do debate, mas foi esse o único caminho para se conseguir um certo grau de homogeneização e participação. Nos debates, ocorria um fato curioso: era comum que os grupos deslizassem para conversas extra-agenda, refletindo em parte a informalidade da cidade. Nas repartições do Estado, o comportamento era o mesmo. A vontade de conversar, debater, discutir, trocar idéias, propor alternativas é geral em todo o Brasil.

Em seguida havia um intervalo, em que os laços de integração se consolidavam. No segundo tempo, dava-se aula sobre os assuntos anteriormente debatidos. Ocorriam discussões acaloradas, mesmo com os menos experientes em RH. Ao final de cada turno de estudo, realizávamos a síntese do temário e, desta maneira, chegamos ao término do curso, mesmo considerando o desinteresse inicial por parte da maioria dos alunos, matriculados sem saber qual a finalidade do mesmo.

LIÇÕES DO CASO

O curso de ARH ministrado em Cuiabá mostrou-se rico em ensinamentos. Alertamos o leitor, no entanto, para que não caia no radicalismo de considerar estes ensinamentos como verdades definitivas. O Brasil é muito grande e provavelmente a mesma experiência, se realizada em outras cidades, proporcionaria lições diferentes. A experiência em Mato Grosso inspira-nos os seguintes comentários:

1 — A formação do Administrador de Recursos Humanos no Brasil é deficiente. Insiste-se em transmitir técnicas dissociadas do meio cultural onde serão aplicadas. Essas técnicas são transmitidas de maneira "fria". E o mais grave: sob influências externas muitas vezes contrárias à cultura brasileira.

2 — Estamos alimentando certos estereótipos, como a função de coordenação da ARH entre o Capital e o Trabalho, quando esta coordenação, na verdade, é função da estrutura de poder dos dois agentes. Fala-se no princípio de justiça, quando esta é função do grupo dominante da organização. Outros estereótipos existem em todas as funções de pessoal.

3 — Não estamos incorporando aos

programas de ensino a variável "Brasil". Estuda-se tudo, menos o contexto brasileiro, levando a aberrações como a de executivos formados nos valores das multinacionais exigirem de empregados baianos um elevado padrão de desempenho no período de dezembro a março, época de festas na Bahia. Estamos impondo ao trabalhador conceitos de felicidade calcados em valores externos, quando a satisfação do trabalhador brasileiro é mais simples do que as dos colegas de regiões desenvolvidas. O fato de que o executivo americano fique ansioso por ser um vice-presidente aos 40 anos não significa que se encontre a mesma ansiedade no executivo brasileiro. Muitas empresas japonesas instaladas no Brasil já resolveram isso ministrando cursos sobre a cultura brasileira aos seus executivos.

4 — Do ponto de vista metodológico, é fundamental levar a efeito um estudo antecipado da situação em que os cursos serão ministrados, com a finalidade de sintonizar o conteúdo à realidade, sob pena de não se conseguir proveito. Cada realidade deve ser tratada adequadamente, levando-se em consideração todos os condicionamentos. O uso de pacotes alheios à realidade dos alunos, da empresa ou da região está encontrando fortes resis-

tências, além de ser um procedimento ineficaz. A análise da situação traz a vantagem de aculturar os temas de RH, mostrando o "outro lado". O ensino eficaz corresponde a uma interação entre a realidade e a teoria, levando a aprendizagem para ambas as fontes e com isto orientando o desempenho futuro do estudante com maior maturidade e em cima de premissas reais e válidas. O conteúdo funcionaria como uma ponte entre a teoria (mesmo a importada) e a prática.

5 – Faz-se necessário o apoio do docente para que ele estude a conjuntura, recebendo um mínimo de informações do ambiente onde o programa será executado e procurando sintonizar-se com as contingências do meio e da época. Torna-se inquietante uma aula sobre teorias de motivação sem os comentários das razões da baixa produtividade no Brasil ou sem a explicação dos conflitos ocorridos nos últimos anos. Ou apresentar a escala de Maslow e não a interpretar à luz da cultura brasileira. Isto seria um esforço improdutivo ou, pelo menos, questionável. A aula poderá ser uma maravilha, com os alunos embevecidos diante da "cultura do mestre", mas a aprendizagem será insignificante.

6 – Deve-se procurar uma metodo-

logia adequada aos participantes e ao seu contexto. Nas regiões Norte e Nordeste, o método participativo tem boa aceitação, desde que o docente planeje suas ações e exerça uma supervisão próxima aos debates, sob pena de que o tempo dos trabalhos em grupo seja utilizado com assuntos alheios à agenda de estudos. Esta metodologia responde a uma necessidade básica do brasileiro: o desejo de participar e de discutir seus próprios problemas, em especial por parte do nortista, nunca ouvido neste país.

7 – A bibliografia deve ser devidamente planejada. Textos indicados em São Paulo, onde se concentra a quase totalidade das editoras e livrarias do país, onde funciona uma sólida estrutura universitária, não poderão ser indicados em outras cidades brasileiras. Uma tática possível é utilizar um texto central e material de apoio de preferência extraído da realidade onde o curso está sendo ministrado. Na aula sobre a entrevista de desligamento, utilizar o capítulo do livro-texto, ou artigos sobre o assunto, porém anexando a este material algumas entrevistas realizadas por empresas da localidade. O mesmo deve ser feito com os outros tópicos. No planejamento da bibliografia, considerar o insuficiente hábito de leitura do brasileiro.

8 — É indispensável a adequada solução dos participantes. A heterogeneidade cria graves problemas para o funcionamento do programa. A maior parcela de culpa, aqui, recai nas empresas, ao utilizarem critérios questionáveis para a inscrição de funcionários nos cursos. Há casos de matrículas realizadas em função de rótulos (em geral, os cursos com maior demanda são aqueles de rótulos pomposos) e não das necessidades do trabalho. Os modismos são campeões de venda, dado o apelo mercadológico dos seus títulos.

9 — Os cursos de RH devem ser vinculados ao processo da empresa. A ARH é um meio para que a organização alcance seus objetivos. O planejamento de pessoal da Caixa Econômica difere do planejamento do Bradesco. São realidades diferentes. A ARH de uma empresa jornalística (com os redatores saindo tarde e chegando atrasados, pela própria natureza da atividade e do horário) não pode ser igual à da indústria automobilística. Portanto, não é viável estudar ARH como algo "solto no espaço".

Esses comentários não esgotam o assunto. Foram arrolados, simplesmente, como pontos para outras reflexões por parte dos leitores, especialmente considerando o tempo

reduzido de nossa permanência em Cuiabá.

Apesar de a experiência ter sido restrita, acreditamos na sua força no sentido de provocar um amplo debate sobre o aculturamento da ARH, como um meio para que esta atue com maior maturidade e sem dependência de padrões importados. A ARH precisa atuar no plano da realidade brasileira, tão carente de ser trabalhada em função do seu processo histórico e cultural, e onde efetivamente se encontram as soluções para os problemas brasileiros de pessoal.

Ademais, é temerário apresentar a eficiência da Administração americana como verdade definitiva, quando sabemos ser o serviço público dos Estados Unidos deficiente e o parque empresarial americano acusar, hoje, baixos índices de produtividade. Adicionem-se a isto as diferenças de contexto entre esse país e o nosso.

Não somos contra a teoria administrativa americana (ou a de qualquer outro país). Somos até a favor de estudá-la intensamente. Somos contrários à falta de maturidade implícita em não se realizarem, pelo menos, as adaptações devidas à realidade nacional.

O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Os cursos de Recursos Humanos, mesmo apresentando uma feição de neutralidade, estão impregnados de conteúdos ideológicos. A transmissão de ideologia agrava-se quando se considera a postura passiva, acrítica, do aluno brasileiro. Por cima disso existe toda uma estrutura burocrática de ensino, conduzindo a essa passividade e fácil aceitação das mensagens transmitidas.

Na prática, este quadro não é visualizado com facilidade. Os alunos dão uma demonstração de normalidade, sem perceberem ser outra a realidade. Saem maravilhados com a aula sobre "Motivação no Trabalho", com o desfile das diversas teorias, quando o problema de motivação no Brasil está ligado a uma violenta concentração de renda, à falta de oportunidades de ascensão social, a um alto índice de subnutrição, muitas injustiças (fruto de uma estrutura de desigualdade), custo de vida alarmante, falta de oportunidades de participação, clima de insegurança no emprego (no Brasil, o empregado é demitido pelas razões mais fúteis e a simples critério da chefia). Ao se falar so-

bre as "novidades" e os últimos "papers", os alunos são habilmente desviados das causas reais da falta de motivação do trabalhador brasileiro. E ficam até revoltados com a indolência do homem brasileiro...

Ou, então, saem encantados com a aula de Seleção, onde foram apresentadas as etapas de um "racional" processo de admissão, com a descrição de toda a rotina (da emissão da requisição até à contratação do candidato), quando, na prática, vão deparar-se com processos diferentes, como influência de amigos importantes, referências estereotipadas, elegância do candidato, nomes pomposos (um Paul tem maiores possibilidades de ser admitido do que um Raimundo, José ou Pedro), barganhas e insegurança do requisitante.

Assim, os cursos de RH estão dificultando a visualização, compreensão, análise, julgamento e apreciação dos problemas brasileiros de pessoal. Estão transmitindo valores sem questioná-los à luz da realidade, externando um quadro de alegria, semelhante ao carnaval, com os favelados descendo os morros, cantando, como se tudo estivesse às mil maravilhas no Brasil.

O ensino de ARH no Brasil pode ser entendido em função de três é-

pocas distintas: 1930, 1950/56 e de 1978 até o presente momento, correspondendo a diferentes estágios do contexto político e do relacionamento entre o Capital e o Trabalho, que sempre se comportou de acordo com a atmosfera política prevalecente.

Antes de 1930, o relacionamento entre patrão e empregado era turbulento, mas de uma turbulência participativa. Esse relacionamento era contaminado pela imigração de estrangeiros, vindos para cá com o objetivo de incorporarem-se ao processo produtivo. Os italianos, poloneses, alemães, instalados em São Paulo e em alguns Estados do Sul trouxeram considerável experiência política e de lutas sindicais.

Naquela época, não havia cursos de RH. Não havia o administrador de RH. Tudo era resolvido entre o patrão e empregado e entidades de classe.

Em 1930, assumiu o Governo da República o Sr. Getúlio Vargas, político hábil e possuidor de uma incontrolável sede de poder. No governo, cuidou de eliminar os focos de ameaça à estabilidade do seu governo e, principalmente, aos seus propósitos de dominação.

A classe trabalhadora constituía

uma ameaça aos objetivos políticos de Getúlio. Portanto, precisava ser interceptada ou pelo menos ter amenizadas suas ações. Getúlio, então, optou pela seguinte estratégia: através de uma centena de Decretos-Leis, atendeu às necessidades imediatas dos trabalhadores. Legislou vorazmente "a favor" do trabalhador; daí uma das razões de ser ele aclamado nos seus discursos de 1º de Maio.

A partir da outorga dessa vasta legislação, Getúlio deu outro passo em sua estratégia de controle da mão-de-obra, com a criação do Ministério do Trabalho, justificada através do argumento da necessidade de um órgão para fiscalizar a execução da legislação trabalhista. Com a criação do MTb, instalou-se no Brasil, pela primeira vez, a intervenção do Estado nas relações de trabalho.

Não satisfeito, Getúlio estimulou a criação do sindicalismo brasileiro (surgido o Sindicato, foi o mesmo incorporado à estrutura do MTb, situação ainda vigente e motivo de rebeldia dos líderes sindicais). Incentivou o surgimento de dois partidos políticos: o PSD da classe patronal e o PTB, pseudo representante dos trabalhadores, papel que ainda exerce, talvez com maior dose de ingenuidade (ou sabedoria).

Assim, Vargas conseguiu anestesiar a turbulência trabalhista, transferindo para fases posteriores a solução dos conflitos entre a empresa e os empregados. As crises atuais do trabalhismo deitam raízes no governo getulista.

As empresas cuidaram de se organizar. Criaram as seções de pessoal, com a finalidade de gerir os direitos e deveres dos empregados e de colocar em dia as obrigações trabalhistas junto ao governo. Nesse contexto, surgiu a figura do "Chefe de Pessoal", com a incumbência de administrar as rotinas resultantes do vínculo empregatício.

Assim, os Departamentos e Seções de Pessoal são originários da época getulista. Como essa fase se caracterizou por uma discreta repressão ao trabalhador, que ameaçava os sonhos de Getúlio de perpetuação no poder, aquelas unidades de trabalho, com seus respectivos titulares, também assumiram uma postura repressiva e controladora. À medida em que a classe trabalhadora ia perdendo forças na barganha com o patrão, os chefes de pessoal passavam para o lado do patrão, desprezando a preocupação com a mão-de-obra. Os efeitos desse novo quadro fizeram-se sentir. As empresas começaram a procurar especialistas em rotinas trabalhistas,

treinados para fazer cumprir a legislação governamental.

A demanda por esse novo funcionário provocou o surgimento de cursos de "Administração de Pessoal", de "Rotinas Trabalhistas", com o intuito de habilitar os participantes a introjetar os textos legais, os regulamentos, os regimentos, as portarias do MTb. O importante era aprender o texto frio da lei e do regulamento, e não a realidade a eles subjacente.

Nesses cursos não se discutia a problemática do trabalhador, nem a conjuntura da qual esta problemática emergia, nem se questionavam as condições de trabalho. A metodologia visava à capacitação nas normas e procedimentos vigentes.

Os alunos eram treinados para administrar os empregados dentro das fronteiras da Lei, como se o comportamento humano fosse uma variável muito simples. O conflito era negado (ou reprimido) e nunca estudado. Para esta geração de administradores de pessoal, o atestado de óbito tinha valor superior ao defunto, porque o papel, a burocracia, estavam acima do indivíduo. A ideologia inoculada era essencialmente a fascista, na qual Getúlio se inspirou para legislar "a

favor" do trabalhador. Essa ideologia era transmitida de tal forma que se conseguiu formar, no Brasil, uma classe de Chefes de Pessoal hostis ao empregado.

A década de 50 foi outra fase marcante nas relações trabalhistas no Brasil e para o ensino de ARH. Uma fase tão decisiva como a anterior.

Nesta época (1956), assumiu o governo Juscelino Kubischek (JK), homem dotado de vaidade e otimismo. Dando expansão ao seu perfil, JK resolveu fazer um governo ambicioso, calcado na industrialização e no slogan "Construir 50 anos de Brasil em 5 de governo". Aproveitando a infra-estrutura econômica montada por Getúlio, optou por um ambicioso programa desenvolvimentista. Como não contava com o empresariado nacional (ainda incipiente), decidiu-se pela atração de capitais estrangeiros. Abriu as fronteiras do país ao capital estrangeiro, trazendo para o Brasil as multinacionais e os grandes grupos internacionais.

Com isto, os problemas de pessoal aumentaram de complexidade, voltando as tensões entre o Capital e o Trabalho, adormecidas com os controles de Getúlio. Como resposta, o empresário importou dos Es-

tados Unidos (também através das multinacionais) os modelos de "Industrial Relations", que passaram a funcionar no Brasil com o título de Relações Industriais ou RI.

Somado isso com o período anterior, aqui começa efetivamente o processo de alienação da ARH, naquela época ainda sob a denominação de "Administração de Pessoal". Esta continuava disseminando a idolatria aos regulamentos, à CLT e aos estatutos. E, paralelamente ao advento das multinacionais, com as suas estruturas de RI, ocorreu no Brasil a importação de valores, conceitos, idéias, metodologias desenvolvidos pelas empresas estrangeiras. A força de trabalho começou a ser administrada dentro dos postulados externos: começou então a imposição de conceitos de felicidade importados. As multinacionais, além do poder de impor preços aos consumidores, de impor as regras do jogo ao país hospedeiro, têm também a capacidade de injetar seus valores e tecnologias no país onde se instalam.

Os resultados fizeram-se sentir no ensino. Era comum encontrar cursos de RH comunicando quais as últimas novidades nos Estados Unidos. Havia aulas de avaliação de desempenho com transparências em inglês. Imagine-se trazer para o

Brasil os fatores de desempenho do operário americano. Havia aulas de "Job Enrichment", quando o nosso operário estava pressionado por necessidades materiais e seu interesse era ganhar mais.

Os conteúdos de ensino iam sendo montados à revelia da realidade da empresa brasileira, reproduzindo conhecimentos da empresa americana e européia. Era "chic" dar aula de "Management by Objectives", em lugar de discutir a problemática da mão-de-obra de um país subdesenvolvido. Era comum fazer-se assinatura de revistas americanas, mesmo não se sabendo ler em inglês. E incorporavam-se à linguagem dos cursos palavras como "Gap", "Feedback", "Development Planning", "Career Planning" e muitas outras.

Enquanto isso, o Brasil ia crescendo, desenvolvendo-se, evoluindo com aspirações ascendentes. Em 1978, a partir do movimento dos metalúrgicos do ABC, a situação estourou e nasceu uma nova era nas relações trabalhistas, caracterizada pelo amadurecimento de uma parcela considerável da classe trabalhadora, a exigir novas abordagens e tratamento.

Mesmo assim, os cursos de RH (não todos) teimavam em negar a

realidade, privilegiando as mesmas abordagens de 30 (ênfase em rotinas) e da década de 50 (ênfase nas técnicas de RI, nos manuais de Administração de Pessoal, elaborados na matriz das multinacionais). Assim, íamos formando administradores de RH para um país imaginário, porque o país real não era considerado.

No campo profissional a distorção é a mesma. Tornou-se comum que ex-executivos da indústria automobilística (pioneira em Relações Industriais no Brasil), ao irem trabalhar em outros setores, levem consigo não só os manuais, mas também as técnicas utilizadas naquela indústria, sem a mínima preocupação de adaptá-las à nova realidade. Imagine-se administrar funcionários de um Banco como se fossem operários funileiros.

OS EXECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

A atual geração de executivos de RH, com exceções, é produto dessa evolução histórica da ARH e das relações entre o Capital e o Trabalho no Brasil. De 30 até hoje houve um desenvolvimento linear na formação desses profissionais, os quais absorveram pacificamente (ou por uma questão de sobrevivência) os valores das décadas de 30 e de 50.

Os antigos chefes de pessoal, na década de 50, contemplados com o surto de industrialização do Brasil, foram promovidos a RI nas empresas de grande porte chegadas ao Brasil. Havia necessidade de se ter um RI na empresa. Como o país não formava este profissional (como ainda não forma) a solução foi promover os antigos chefes de pessoal, através dos seguintes critérios: experiência prática (conhecimento dos macetes e das rotinas e nada de teoria) e lealdade ao patrão, ou seja, disposição para fazer somente o jogo da empresa.

Obviamente, os "novos" RI nada mais eram do que os antigos chefes de pessoal, contaminados pela ideologia fascista e pelos valores burocráticos da seção de pessoal. O Brasil foi crescendo e os RI continuavam enterrados no dia-a-dia, sem uma perspectiva global das relações de trabalho.

Na década de 70, em 78, começou-se a falar no Brasil em ARH. Ainda em virtude das deficiências de formação, os antigos RI (ex-Chefes de Pessoal) começaram a assumir a posição de Executivos de RH, tornando-se comum o surgimento de Superintendências e Diretorias de RH. Apesar dos títulos pomposos, as práticas de RH da maioria desses órgãos não ultrapas-

sam as antigas fases da Administração de Pessoal.

A inovação maior, desde Getúlio até os dias de hoje, foi a ênfase no treinamento. É comum tirar o sossego dos funcionários com uma enxurrada de cursos. Raro o hotel, em fim de semana, que não esteja reservado para treinamento, em que a mordomia é superior à aprendizagem.

Enquanto isso, um espaço vazio começa a alargar-se no mercado de trabalho: há carência de Executivos de Recursos Humanos de alto nível, com sólida formação acadêmica e intelectual, falando a linguagem da empresa e dos novos tempos, especialmente a linguagem estratégica, com um papel adequado à nova realidade com novas atribuições, responsabilidades, nova ideologia, com coragem para dialogar com o empresário em pé de igualdade, enfim com um perfil e habilitações que lhes dêem condições de assessorar a alta administração diante dos desafios deste final de século no relacionamento com a sua força de trabalho. Um executivo mais teórico (no bom sentido) do que prático, capacitado a pensar estrategicamente sobre a contribuição dos RH na consecução dos objetivos da empresa. Um executivo habilitado a decidir

sobre a oportunidade de um determinado programa.

A formação desta nova geração de Executivos de RH é tarefa da Universidade, secundada pelos Centros de Treinamento e entidades de classe. Para tanto, urge uma profunda reformulação dos currículos e das metodologias de ensino, a fim de libertá-los dos valores dos períodos anteriores e voltá-los para a nova era emergente. A empresa tem um papel relevante na formação desses novos executivos, bastando para isso valorizar os profissionais que se apresentarem com novos estilos.

COMENTÁRIOS FINAIS

O acultamento dos cursos de RH é um objetivo acima das simples alterações pedagógicas. Insere-se numa dimensão maior — a sociedade global — da qual ele (o ensino) é um subsistema, implicando a compreensão dessa mudança no sentimento da dimensão ampla do problema.

Com isto, o aluno iria integrando teorias e experiências de outros países com a realidade brasileira ou a vivida por ele, resultando numa aprendizagem rica de criatividade, imaginação e participação. O aluno aprenderia a ARH a partir

das experiências, na raiz dos problemas, diferentemente da aprendizagem imposta, quando apenas um lado da medalha é mostrado.

2 — A programação oficial seria cumprida com flexibilidade, cultivando-se o diálogo ao nível do contexto da classe, do ambiente, da época, do momento, enfim na dimensão experimentada pelos alunos. Se o momento requer estudar a nova política salarial do Governo, esse estudo deve ser feito. Assim, haveria sintonia da aula com o momento. Os jornais de maior conceito e as revistas semanais de informação podem dar uma contribuição nesse sentido

3 — Essa postura forçará uma alteração na postura do docente, o qual terá que sair do seu esquema de “única autoridade na classe” e evoluir para o papel de líder explorando uma temática atual e estimulando o debate, sem revelar insegurança com os questionamentos realizados. Para tanto, esse docente precisa ter cultura geral, vivência diferenciada da especialidade visão de Brasil, conhecimento (inovador) da Teoria de Recursos Humanos, para participar de um relacionamento construtivo com a classe. Caso conheça somente as técnicas, o feijão com arroz, o tradicional, as rotinas, torna-se difícil

e até impossível ter um papel criativo na sala de aula.

4 — A programação (conteúdos de aprendizagem) de RH seria formulada a partir das experiências ora em desenvolvimento no Brasil no campo do relacionamento entre o Capital e o Trabalho, das dificuldades enfrentadas pelas empresas e pelo Estado na administração da sua mão-de-obra, dos desafios dos atuais executivos ao lidar com os empregados. Um programa sintonizado com os novos tempos. O estudo das greves da Polônia e do ABC daria uma análise comparativa de maior riqueza do que levar um ano estudando as rotinas da requisição de pessoal ou a metodologia de elaboração de um Manual de Administração de Pessoal.

Somente após a formulação do programa nestes moldes entraria a teoria (inclusive a importada), onde os alunos e o professor recorreriam à procura das explicações para os problemas brasileiros de pessoal. Fundamental trazer para dentro da classe as experiências cotidianas, envolvendo o dia-a-dia das fábricas, dos escritórios, do serviço público.

Nesta troca de experiências seriam incluídas as empresas públicas, privadas, médias, pequenas, grandes.

É comum mudar o regime jurídico sem se alterarem os valores. As "Bras" (empresas descentralizadas do governo federal), foram constituídas para agilizar o processo administrativo. Isto não está acontecendo e uma das causas é a influência dos padrões culturais da administração centralizada, levados pelos funcionários para as "Bras".

A disciplina não está em crise. Simplesmente reflete os valores da sociedade brasileira, caracterizada por um notório descaso pelos problemas de pessoal e por acentuadas desigualdades. Vivemos numa sociedade contaminada pela tecnocracia, que enxerga fator humano como simples fator de produção. Ademais, nesta sociedade competitiva e elitista, a ARH pende para o lado forte, criando bloqueios de comunicação entre o Capital e o Trabalho.

Enquanto não criarmos no Brasil uma estrutura de pensamento estratégico, procurando ver as relações de trabalho como algo relevante, enquanto as desigualdades não forem reduzidas, a ARH sempre reproduzirá estas contradições.

Mesmo considerando as dificuldades para alterar esta situação, pois isso depende de decisões políticas,

vamos imaginar saídas ao nível das instituições.

Aproveitando os estudos do Instituto de Ação Cultural (IDAC), com sede em Genebra, Suíça, apresentamos as seguintes alternativas:

1 — O ensino de RH se concentraria na figura do educando e não do docente. Em lugar de serem os conhecimentos transmitidos de cima para baixo, apresentar-se-ia ao aluno o quadro das relações de trabalho no Brasil, as teorias disponíveis, as técnicas, as experiências variadas, deixando a cargo dele o direito de debater, questionar, discordar. Os debates e as discussões seriam feitos sem a preocupação de impor discricionariamente pontos do programa como verdades absolutas. E a teoria apresentada seria testada à luz da realidade brasileira, na tentativa de explicação dos nossos problemas.

5 — Os processos de avaliação dos alunos seriam alterados. O peso maior cairia na capacidade do aluno de encaixar os problemas de pessoal na teoria estudada. As provas seriam preparadas em torno de uma temática brasileira de pessoal, com desafios para se utilizar objetivamente a teoria estudada. O aluno seria treinado nos desafios que irá enfrentar na vida prática como

gestor de RH. De pouco adiantará fazer uma brilhante prova sobre a Teoria de Motivação se, na vida profissional, não souber entender os problemas de motivação que terá pela frente.

6 — Não apenas modificações metodológicas resolverão a questão. Há necessidade de outros agentes. A empresa deve alterar suas expectativas em relação aos seus administradores de RH, substituindo a contratação de indivíduos treinados em técnicas e rotinas pela de executivos de alto nível, com boa formação intelectual, atuando ao nível de políticas e estratégias, com a capacidade de utilizar as Funções de Pessoal de acordo com o meio onde atuam. As técnicas e as rotinas são úteis, porém nos escalões inferiores e não para o primeiro homem da área.

7 — O Ministério do Trabalho teria a sua parcela de contribuição, adicionando à sua tradição burocrática e jurídica algo relevante, voltado para o campo macro de RH, entrosando-se com o sistema universitário na realização de pesquisas sobre o contexto da mão-de-obra brasileira. Uma idéia seria a realização de uma pesquisa de âmbito nacional sobre "O Trabalho no Brasil", semelhante à realizada nos Estados Unidos. Seria uma oportu-

nidade para o MTb saber o que os trabalhadores brasileiros esperam do governo e das empresas. Os resultados da pesquisa seriam subsídios para a formulação de uma Política Nacional de Recursos Humanos.

As medidas acima relacionadas são de resultados limitados. Algo subs-

tancial seria a reformulação das relações políticas e sociais da sociedade brasileira, nas quais se insere a ARH, como reprodutora destas relações. Como essa medida é bastante remota, convém fazer algo dentro das limitações da estrutura política e social vigente. Aqui fica a proposta.

BIBLIOGRAFIA

O tema deste artigo não tem sido tratado pela literatura administrativa corrente. Ademais, procuramos nos concentrar nas experiências e observações realizadas no sentido de produzir um texto extraído da realidade e nos comentários de colegas de departamento.

Do ponto de vista pedagógico, inspiramo-nos no trabalho do IDAC, publicado sob forma de Livro pela Brasiliense (SP): "Cuidado, Escola" — Babette Harper, Claudius Ceccon e outros.