

E agora José?

Por Graziella Comini

graziella@growthconsultoria.com.br

É freqüente o descompasso entre teoria e prática. No que se refere ao desenvolvimento de competências, esse *gap* requer toda uma busca para que se articule, devidamente, o que se aprende e o que de fato se aplica



Os resultados da pesquisa DELPHI - RH 2010 indicam claramente que as organizações estão buscando internalizar o conceito de competências, mas não podemos afirmar que as mesmas estão conseguindo integrar todas práticas de RH em torno deste conceito. Se, por um lado, observamos que as organizações estão sendo bem-sucedidas ao introduzir o conceito de competências em suas práticas de avaliação e delinear programas de educação corporativa mais alinhados com as necessidades estratégicas organizacionais, por outro verifica-se a necessidade de criar uma ponte entre a avaliação de competências e seu efetivo desenvolvimento.

O poeta Carlos Drummond de Andrade sabiamente nos indica os impasses que temos hoje em dia em termos de desenvolvimento:

*Sozinho no escuro
qual bicho-do-mato,
sem teogonia,
sem parede nua
para se encostar,
sem cavalo preto
que fuja a galope,
você marcha, José!
José, para onde?*

Em outras palavras, há um grande caminho a ser percorrido no que se refere à estruturação de ações de desenvolvimento pessoal que viabilizem o desenvolvimento de competências. Em levantamento realizado em diversas organizações que possuem sistema de gestão por competências, observou-se que, em média, apenas 60% das avaliações geravam planos de desenvolvimento individual (PDI). Esse percentual vai decrescendo no nível gerencial (média de 40%). Um dos fatores que explicam esse baixo percentual está relacionado à dificuldade criativa e propositiva dos gestores em termos de ações de desenvolvimento: eles conseguem identificar os *seus gaps* e os dos seus colaboradores, mas não têm idéias de como superá-los. Em estudos técnicos realizados em grandes corporações, observamos que há uma forte tendência de sugerir ações de treinamento ou educação continuada para todo e qualquer tipo de *gap* observado nas competências. Esta situação revela um certo conservadorismo e pouca criatividade no delineamento dos planos de desenvolvimento, reforçando a hipótese de que há grande desconhecimento da potencialidade de práticas de aprendizagem informal nas organizações.

Acreditamos que existe nesse campo um grande potencial da ação dos profissionais de recursos humanos: sugerir

diferentes alternativas de ações de desenvolvimento formais e informais por competência para subsidiar a elaboração dos PDI. O desenvolvimento de competências gerenciais requer tanto uma transformação interior como uma performance externa modificada, e por isto métodos de aprendizagem autodirigidos são bastante recomendados. O princípio básico é de que os gestores devem reconhecer a necessidade de desenvolver a si próprios e estarem dispostos a aprender. Pode-se dizer, portanto, que a efetividade de uma ação de desenvolvimento está intimamente ligada à mudança de comportamento que só ocorre por meio da reflexão e experimentação (aprendizagem na ação e aprendizagem experiencial). Neste sentido, a oportunidade de troca de experiências e o exercício da tutoria (*learning through teaching*) são consideradas ferramentas poderosas para viabilizar a aprendizagem individual, dando luz aspectos relacionados à aprendizagem informal que ocorre por meio da prática.

No que se refere a ações formais, os desafios também não são pequenos: o impacto dos programas de pós-graduação em formação gerencial (mestrados profissionais, MBAs e especialização em gestão) nas competências e no desempenho profissional dos seus alunos não tem sido um tema freqüente no debate e na pesquisa em administração. Para-

doxalmente, nos últimos anos, a oferta desse tipo de programa tem crescido no país de forma vertiginosa, aproximadamente, 136% entre 1987 e 2004 (conforme a publicação "Você S/A", 2006). Parte desses programas tem obtido reconhecimento e valorização no ambiente econômico, empresarial e acadêmico, em função de sua tradição, dos professores que ali atuam, dos profissionais que os procuram como alunos ou, ainda, em razão das empresas que deles participam. Entretanto, a falta de um debate mais freqüente sobre essas questões gera uma lacuna, deixando a seguinte dúvida: de que maneira os programas de pós-graduação em formação gerencial (PPFGs) têm contribuído para melhor o desempenho profissional de seus egressos? O pouco que se sabe a respeito

capacidade de "ver e analisar o mundo", de entender a gestão contemporânea nas suas diferentes perspectivas, além de relacionar sua área de atuação com outras áreas da empresa e de fora dela. Por outro lado, também é freqüente a percepção de que esses cursos, de forma geral, não atendem às expectativas dos alunos quanto ao desenvolvimento de competências. Nesse sentido, uma parte da literatura tem defendido a tese de que programas de formação gerencial convencionais tendem a gerar

O desenvolvimento de competências gerenciais requer tanto uma transformação interior como uma performance externa modificada, e por isto métodos de aprendizagem autodirigidos são bastante recomendados

resulta de observações empíricas especialmente de programas considerados de maior qualidade. O ponto forte desses programas está, sobretudo, no desenvolvimento cognitivo dos alunos, a partir do emprego de recursos didáticos calcados predominantemente no conhecimento. Trata-se de um processo no qual o aluno é estimulado a se apropriar de um conjunto de princípios, conceitos e métodos de gestão, distribuídos por disciplinas e seminários, cujos principais títulos e conteúdos são similares, se compararmos diferentes programas.

Segundo pesquisa realizada por Ruas e Comini (2006), grande parte dos alunos desses programas parecem estar conscientes de que, ao final dos cursos, tiveram a oportunidade tanto de aprender quanto de rever importantes princípios e métodos da administração contemporânea. Da mesma forma, acreditam terem desenvolvido a

umgap entre o potencial de recursos desenvolvidos nesses programas (conhecimentos e algumas habilidades) e aquilo que é necessário e precisa ser apropriado como competência na atividade profissional. (Mintzberg, 2006). A partir dessa perspectiva, entendemos que seria importante buscar formas de articular mais intensa e sistematicamente a relação entre o que se considera de "teoria da aula" e as "práticas de trabalho no ambiente organizacional", como uma alternativa para o desenvolvimento de competências, no contexto de PPFGs.