

**O ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS E EDUCAÇÃO PERMANENTE:
UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO CURRICULAR
NA UFPR.**

Corina Lúcia Costa Ramos

- *Mestre em Educação pela UFPR*
- *Professor Assistente do Departamento de Planejamento e Administração Escolar da UFPR.*

O estudo que deu suporte ao Currículo do Curso de Especialização em desenvolvimento de recursos humanos e educação permanente, promovido e realizado pelo Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná em 1982-1983, consiste numa proposta de competências básicas identificadas para a formação e desempenho de um especialista desta natureza para atuar em organizações e sistemas de educação formal ou de educação não formal.

A metodologia do estudo apresentou as seguintes fases:

- caracterização do profissional, a partir de construção do referencial teórico, baseado em literatura específica;
- determinação de competências básicas para o especialista em questão;
- identificação das tendências de opinião sobre o grau de relevância das diversas competências descritas num “opinionário”, respondido por informantes que atuam em sistemas e organizações de educação formal e de educação não formal, no Estado do Paraná, especialmente em Curitiba, em setores atinentes a desenvolvimento de recursos humanos.

Em levantamento realizado para caracterização dos respondentes, em 1980, foram discriminadas como formações dos responsáveis pelos setores de recursos humanos, em educação formal e educação não formal, as mais diversas, com ênfase em Pedagogia na educação formal (sistema estadual, sistema municipal e rede particular de ensino) e apresentando em organizações do setor secundário, terciário da economia e sistemas de educação não formal as seguintes: Advocacia, Administração de Empresas, Pedagogia, Psicologia, Tecnologia Educacional, Sociologia, Política, Ciências Econômicas, Filosofia, Engenharia e Letras, inclusive Cursos de Pós-Graduação.

Considerando-se os dados referentes às formações dos respondentes e a natureza de um curso de pós-graduação lato-sensu, decidiu-se propor a criação de um Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente. A fim de sondar o interesse em relação a tal proposta, elaborou-se uma carta-consulta que foi enviada, juntamente com o sumário dos resultados da pesquisa, a todos os respondentes ao questionário referido anteriormente. Tal iniciativa foi possível concretizar graças ao apoio recebido pela Fundação da Universidade Federal do Paraná, que reproduziu e divulgou os resultados da pesquisa. Dessa forma me foi possível cumprir o que havia prometido para os profissionais que responderam ao instrumento e que acusaram o interesse em receber os resultados, respondendo a uma questão específica formulada nesse sentido.

Além dos que receberam a correspondência, outros interessados surgiram atraídos por notícias veiculadas pela imprensa de Curitiba e do Estado. Todos os inscritos foram profissionais que trabalhavam durante o dia e que só poderiam realizar seus estudos à noite. As formações em nível superior foram as mais diversas, conforme o esperado; as inscrições foram orientadas, preferencialmente, para uma clientela cuja formação fosse Pedagogia, Administração de Empresas, Psicologia e Direito (que mais incidência tiveram no levantamento dos respondentes realizado).

O Curso foi oferecido também a profissionais graduados em outras áreas, que atuassem em desenvolvimento de recursos humanos há mais de dois anos, em organizações e sistemas de educação formal ou de educação não formal. Pela procura de um número maior de candidatos, a previsão de vinte e cinco vagas foi ampliada para trinta, das quais vinte e oito foram preenchidas. Vinte e três profissionais cursaram regularmente as atividades curriculares, dos quais dezessete as concluíram, recebendo seus certificados.

Entre os seis estudantes que não concluíram o Curso de Especialização, dois mudaram de Estado (Rio de Janeiro e Mato Grosso), e os quatro restantes não concluíram a Monografia individual solicitada, tendo cursado todas as Disciplinas previstas e com aproveitamento satisfatório. (Dois estudantes continuam mantendo contato com a coordenação e com professores a fim de concluir seu trabalho, já iniciado).

Ao ser admitido ao Curso, o interessado respondia a uma série de questões que partiam de dados pessoais, de identificação, passavam por informações referentes ao seu curriculum-vitae entregue quando da inscrição, e chegavam até interesses, preferências, atitudes no trabalho, valores pretendidos, expectativas profissionais e expectativas incluídas no seu projeto de vida. Diretamente relacionado ao curso era questionado sobre: disponibilidade em termos de horário semanal, contribuição que poderia dar ao Curso a partir de suas experiências pessoais, uma projeção sobre a contribuição profissional advinda da realização deste Curso, receios quanto à participação no curso, expectativas quanto a professores, quanto à conferencistas, quanto à coordenação, quanto à organização do currículo, quanto à colegas, quanto à infra-estrutura de apoio, quanto à avaliação do estudante e à sua participação ativa na avaliação do Curso, quanto ao aproveitamento pessoal e quanto à obtenção de maiores oportunidades profissionais.

Os dados foram informados, por escrito, pelo próprio aluno, registrados e organizados por mim, na qualidade de coordenadora do Curso, num documento que circulou, entre todos os professores que lecionaram, no momento da elaboração dos planos de ensino de suas Disciplinas. Tal prática foi estabelecida visando propiciar aos professores conhecimento mais profundo de seus alunos e oferecer subsídios para melhor adequação da proposta, referente a cada Disciplina, ao universo de percepções e significados presentes no grupo de estudantes.

Creio que no exato momento de organização desse material foi que realmente iniciou-se o planejamento curricular, pois até aquele momento todas as decisões, tomadas por mim e pelo corpo docente do Curso, eram genéricas e não se referiam a um grupo específico de pessoas, que só agora estava delimitando-se e mostrando seus contornos, preliminarmente.

Desde que fui indicada para coordenar o Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente pelo Conselho Setorial de Educação da Universidade Federal do Paraná, tive inteira liberdade na condução administrativa e acompanhamento pedagógico do Curso.

Após o cumprimento dos aspectos formais para criação do Curso, foi realizada uma revisão nas características do especialista (já definidas no estudo prévio).

Na caracterização do especialista em desenvolvimento de recursos humanos e educação permanente foram destacados os seguintes aspectos:

- valorização das questões educacionais, em seu sentido mais amplo, como princípio para ensinar o homem a usar sua liberdade, e mais profundo, como processo de aperfeiçoamento da experiência pessoal e da vida social global mediante participação responsável de cada sujeito envolvido, em qualquer fase de sua existência;
- domínio de psicopedagogia de adultos, que lhe possibilite compreender o adulto que desempenha tarefas determinadas e que possui necessidades e interesses peculiares;
- habilidade na identificação das características específicas da clientela com que trabalha a fim de estabelecer objetivos e metas dentro do processo para desenvolvimento de recursos humanos, atendendo às necessidades da organização ou sistema e aos interesses e carências individuais e grupais;
- capacidade para organização do ambiente para desenvolvimento de recursos humanos, planejando, implementando e avaliando programas de aprendizagem a fim de realimentar o próprio processo de desenvolvimento de recursos humanos;
- habilidade para manter um ritmo apropriado de ensino, visando a obtenção de melhor aproveitamento do pessoal no desempenho de tarefas e dentro de uma dimensão de realização pessoal-grupal;
- conhecimento do processo de motivação, a fim de conseguir melhor integração do pessoal em seus ambientes de trabalho como profissionais e pessoas;
- capacidade para tomar decisões dentro da área que lhe compete;
- domínio de procedimentos para resolução de problemas;
- segurança na elaboração de objetivos para aprendizagem a serem alcançados pelos recursos humanos envolvidos no processo de desenvolvimento;
- habilidade na utilização de procedimentos de avaliação, a partir de uma concepção assumida de avaliação educacional, com as atitudes consistentes com ela;
- domínio do processo de avaliação de desempenho e de potencial;
- habilidade de liderança e relações humanas para atuar em coesão e cooperação dentro da organização;

- vivência de planejamento, prevendo, implementando e executando procedimentos para intervir na realidade visando mudança, a partir das necessidades reais detectadas e analisadas;
- domínio de técnicas de comunicação para facilitação no desempenho de suas funções;
- treinamento em pesquisa, em modalidades diversas, a fim de obter conhecimento sobre aspectos específicos no campo teórico e prático de recursos humanos;
- atitude criativa para descobrir alternativas para melhor realização de suas funções, dentro de um processo de autodesenvolvimento;
- capacidade de organização e condução do processo de mudança para fins determinados e aceitos pelos grupos e pessoas.

Tais características foram agrupadas e trabalhadas até a discriminação de componentes dentro de cada uma delas. Selecionou-se a educação baseada em competência como referencial para a organização do Currículo de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente, devido às características inerentes ao modelo, que se ajustavam à clientela do Curso que, em sua maioria, trabalhava durante o dia e dedicava-se ao estudo no período noturno, de segunda-feira à quinta-feira de cada semana, até perfazer 450 horas de atividades (sem computar as horas dedicadas à elaboração da Monografia de conclusão).

As características da “educação para a competência” que foram consideradas na experiência curricular aqui descrita foram: respeito ao ritmo próprio de cada estudante; ênfase na mudança de comportamento; predominância de instrução individualizada; utilização, em algumas disciplinas, de recursos de pré e pós-testes e módulos de aprendizagem; aceitação de alternativas diferenciadas de aprendizagem para o alcance dos objetivos (entre as propostas pelos professores ou ainda indicadas pelo próprio estudante); todos os objetivos específicos constantes dos programas de ensino e formulados pelos professores responsáveis pelas Disciplinas foram elaborados sob forma comportamental (como objetivos de ensino, formulados com previsão do desempenho final e condições para ocorrência, ou, como objetivos “expressivos”, formulados como atividades válidas para o especialista em questão).

Essas características da “educação para a competência” foram apresentadas e discutidas com os professores, em nossa primeira reunião, realizada na data de 21 de dezembro de 1981, bem como foram levantadas sugestões para elaboração de planos de ensino das Disciplinas, a par-

tir da revisão das ementas propostas. Ainda na primeira reunião, começaram a ser levantados nomes, pelos professores e coordenação, de profissionais que poderiam vir a atuar no Curso como conferencistas.

As Disciplinas que foram previstas para o currículo, e, cujas ementas puderam ser modificadas pelos professores que atuaram no Curso, são as seguintes: Metodologia Científica e de Pesquisa em Educação; Comunicação, Liderança e Relações Humanas; Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Recursos Humanos; Educação Permanente; Psicopedagogia de Adultos; Teoria Geral de Administração e Direito do Trabalho; Treinamento e outros processos para Desenvolvimento de Recursos Humanos; Tecnologia Instrucional nas Ciências Humanas e Sociais; Planejamento para Desenvolvimento de Recursos Humanos (todas com quarenta e cinco horas cada uma) e Estudo de Problemas Brasileiros, desenvolvida mediante conferências, perfazendo trinta horas de atividades. As quinze horas necessárias para integralizar o total de 450 horas previsto para a realização do Curso, foram decididas no decorrer do Curso, tendo em vista o interesse dos alunos e a avaliação de conteúdos desenvolvidos pelas Disciplinas, com a realização de dois Seminários, tendo sido um deles planejado e dinamizado por um dos estudantes, espontaneamente: “Seminário Vivencial de Holística, baseado em Sócio-Cibernética”. O outro, também efetivado por necessidade detectada pelo Docente responsável, foi referente à Tecnologia Instrucional.

Outros Seminários foram realizados na Disciplina “Treinamento e outros Processos para Desenvolvimento de Recursos Humanos”, que se constituiu integralmente de atividades organizadas como pequenos cursos independentes. Assim, tivemos: Resolução de Problemas através da Técnica Dephi; Treinamento: planejamento e avaliação e Utilização Racional do Tempo.

As Conferências, após muitas sugestões dos professores e dos alunos, foram orientadas para o desenvolvimento dos seguintes temas: “Contribuições da Psicologia Social para Pesquisa e Resolução de Problemas nas Organizações” (julho de 1982); “Avaliação de Desempenho” (dezembro de 1982) e “O Profissional de Recursos Humanos como Organizador de Condições para Educação Permanente” (junho de 1983).

Tanto as Disciplinas, quanto os Seminários e as Conferências, foram direcionadas para o alcance das competências básicas que expressam conhecimentos, habilidades, atitudes e apreciações do especialista em desenvolvimento de recursos humanos e educação perma-

nente, possibilitando uma extensa faixa de comportamentos que puderam ser adquiridos, ou, aperfeiçoados na vivência do currículo, sob a responsabilidade do estudante.

As competências básicas previstas não foram limitadoras, mas tiveram o papel de marcos de partida para o desenvolvimento do especialista como pessoa e profissional, de forma integral e ilimitada, durante e após a realização do Curso, segundo as possibilidades de aproveitamento de seu potencial.

Como objetivos gerais do currículo do curso de especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente, definiu-se que o especialista deveria desenvolver sua formação no sentido de:

- compreender as necessidades individuais de crescimento e desenvolvimento do pessoal, bem como as da organização ou sistema, traduzindo-as em metas e objetivos de desempenho, utilizando técnicas de motivação diversas e de liderança para o alcance desses objetivos através de coesão e cooperação no grupo;
- comunicar-se eficazmente com pessoas adultas que desempenham tarefas determinadas, propondo situações para desenvolvimento pessoal-profissional, e, informando os resultados alcançados em função dos objetivos perseguidos;
- orientar-se diante de problemas, identificando-os e levantando alternativas de resolução a serem analisadas e avaliadas para possibilitar uma tomada de decisão informada;
- reorganizar elementos diversos produzindo uma forma nova, não percebida anteriormente, contribuindo para o processo de mudança planejada;
- valorizar a educação permanente, dentro de um quadro referencial de outros valores, comprometendo-se com as funções de planejamento, coordenação, assessoramento, avaliação e pesquisa, no âmbito da organização ou sistema em que atua, a fim de criar um clima favorável à efetivação da educação permanente;
- planejar seu próprio desenvolvimento em termos de conhecimentos a serem adquiridos, experiências desejáveis, habilidades necessárias e aperfeiçoamento de estilo, construindo um projeto pessoal-profissional.

A partir dos objetivos gerais propostos para o currículo foi necessário selecionar um esquema referencial que possibilitasse originar as competências básicas do profissional. Ainda durante o estudo prévio, que foi parte integrante da Tese de Mestrado que deu suporte ao

planejamento curricular, foi apreciado e escolhido o modelo “sistema de computação para os objetivos do currículo orientados em termos de comportamento”.¹

Tal modelo foi executado como parte de um programa desenvolvido na cidade de Mentor, Ohio, Estados Unidos, denominado “Modelo Integral para a Educação”, estando baseado em áreas de conteúdo e áreas de processo, que são: quanto às áreas de conteúdo, os mundos físicos, social, estético, profissional; quanto às áreas de processo apresenta habilidades básicas, resolução de problemas, criatividade, autodesenvolvimento, valorização. Mediante combinação das áreas de conteúdo e as de processo, o modelo identifica os objetivos em termos de comportamento.

No estudo suporte ao planejamento curricular, as áreas de conteúdo surgiram da noção de mundo profissional, e, foram expressas em “informação”, “vivência”, “execução” e “valorização”. Quanto às áreas de processo, discriminou-se como habilidades básicas “análise” e “comunicação”. Foram trabalhados ainda os processos de “resolução de problemas,” “criatividade”, “autodesenvolvimento” (incluídos também no modelo de Ohio) e “comprometimento”.

Houve a combinação dos processos selecionados com as áreas de competência e seus componentes (conhecimentos, habilidades, atitudes e apreciações) que resultou em sub-áreas geradoras das competências básicas.

As sub-áreas que geraram cinquenta e três competências básicas do especialista em desenvolvimento de recursos humanos e educação permanente foram: “análise de informações; comunicação de vivências; vivência de apreciações; execução de funções; desempenho de habilidades; domínio de atitudes e expressão de valores.”

As competências foram descritas no opinatório que foi respondido por profissionais que atuavam em 1980 nos setores atinentes a desenvolvimento de recursos humanos, seja em organizações e sistemas de educação formal ou de educação não formal, no Estado do Paraná. (As competências básicas e as tendências de opinião sobre o grau de relevância das mesmas serão assunto de outro artigo, uma vez que seria muito extenso abordá-lo neste espaço e fugiria ao objetivo principal que é o de descrever a experiência de planejamento curricular).

¹ LORENTZ, Jeffrey. Sistema de computação para os objetivos do currículo orientados em termos de comportamento. *Tecnologia Educacional*, 4 (2):26-30, fev/1975.

Com referência ao papel das competências básicas do especialista no currículo pode ser afirmado que elas constituíram pontos de partida para a discussão com o corpo docente, tendo em vista a revisão das ementas, e, funcionaram como apoio para a formulação dos objetivos dos planos de ensino. Nas reuniões que foram ocorrendo de dezembro de 1981 até agosto de 1982, as competências eram analisadas, estudadas, comentadas pelos professores a partir da experiência com o grupo de estudantes e enfatizadas para que outros professores em suas Disciplinas continuassem a explicitá-las em seus objetivos e atividades. Cabe aqui ressaltar que os objetivos específicos elaborados pelos professores para suas Disciplinas, traduziam a interpretação pessoal do docente com referência as competências previstas. Tal medida atenuou a rigidez de uma proposta curricular elaborada a priori, onde os professores são menos executores, e garantiu um maior envolvimento, dedicação e esforço do Corpo Docente, nas diversas fases do planejamento do currículo.

Nas reuniões mensais eram discutidos os procedimentos de ensino que haviam sido utilizados, as dificuldades percebidas, as vantagens de determinados procedimentos, entre outros aspectos. O objetivo dessas reuniões era o de sustentar um processo de acompanhamento do currículo com envolvimento do corpo Docente, mediante troca de experiências, e o de reavaliar constantemente a experiência em desenvolvimento.

Houve a tentativa de estabelecer-se um mecanismo contínuo de avaliação que envolvesse a efetiva participação dos estudantes com responsabilidade (co-responsabilidade) na condução do rumo do Currículo. Foi elaborado por mim um instrumento para levantar as reações do estudante após o desenvolvimento de cada uma das disciplinas. O instrumento era composto de três partes (muito extenso, o que dificultou a aplicação e tratamento dos dados). A primeira parte era formada de questões estruturadas com intenção de colher as opiniões do estudante sobre a condução do processo de ensino pelo professor; a segunda parte era voltada para o alcance de uma apreciação sobre o desenvolvimento das competências previstas, em função dos objetivos das Disciplinas; e uma terceira parte com questões abertas onde o estudante poderia sugerir medidas, propor alternativas, reforçar opiniões e emitir pareceres. O instrumento era preenchido individualmente, sem identificação, e os resultados obtidos mediante o tratamento dos dados eram comentados nas reuniões com os professores, sem identificação também das Disciplinas a que se referiam (para isso foi criado um código de cada uma das Disciplinas, exclusivo para conhecimento e uso da coordenação nessa atividade).

As dificuldades em relação ao processo de avaliação ocorreram desde o início do Curso e foram gradativamente acentuando-se. No que diz respeito ao Corpo Docente, os estudantes não responderam efetivamente ao preenchimento do instrumento, levando para preenchê-lo, muitas vezes, em casa, e, por esse motivo, a perda foi bastante acentuada. Por ser bastante extenso e repetitivo para cada uma das Disciplinas, à medida que se desenvolvia o Curso, diminuía o número de respondentes.

Como coordenadora, realizei duas tentativas de retomar o processo de avaliação: o instrumento foi desmembrado nas suas três partes constitutivas e foi deixado a critério do estudante o preenchimento de uma parte, ou mais de uma, a escolha. Tal medida não funcionou a contento, conforme eu esperava. A outra alternativa que executei foi realizar um encontro de avaliação diretamente com os alunos, após o término imediato da Disciplina, utilizando técnicas diversas de avaliação. Essa medida teve maior resposta dos alunos, inicialmente, mas não foi muito apreciada por alguns professores (sempre o processo de avaliação pairando como ameaça! . . .). A medida que o tempo passava, a frequência dos estudantes às sessões de avaliação diminuía.

Quanto às dificuldades enfrentadas junto ao Corpo Docente a frequência não foi significativa nas reuniões e não eram os mesmos professores que vinham nas reuniões subsequentes, o que acarretava alguns problemas na continuidade do tratamento das questões pedagógicas. Quase totalidade do Corpo Docente foi muito receptivo e dedicado ao Curso, apesar de que a quantia de apoio financeiro prevista para essas reuniões tenha sido retirada, por motivo de déficit de orçamento.

O Curso foi totalmente financiado pelos próprios estudantes ou organizações onde atuavam e precisou sofrer remanejamentos nas despesas a fim de poder ser mantido sem perdas nos aspectos indispensáveis para sua realização.

Além do instrumento para avaliação (que ficou opcional em seu preenchimento pelo estudante até a última Disciplina), foram utilizados durante a experiência ainda testes extensivos referentes às três etapas do Curso, aplicados como pré e pós-teste, tendo sido elaborados pelos professores responsáveis pelas Disciplinas em cada uma das fases.

Os professores que desejaram, tiveram apoio para elaboração de uma coletânea de materiais que seriam trabalhados em suas Disciplinas, reproduzidos pela imprensa universitária e distribuídos para os alunos antes do início das Disciplinas.

A elaboração da Monografia individual para conclusão do Curso não teve seu tempo computado no total de horas previsto para a realização do currículo, o que prejudicou a dedicação dos estudantes nessa tarefa, pois necessitavam de horas-extra para os contatos com seus orientadores. A escolha dos orientadores pelos estudantes foi totalmente livre, e coube a mim a orientação de um grupo bastante numeroso. Quase todos os professores tiveram orientandos, e o processo de efetivação do atendimento foi totalmente personalizado, sem controle de avaliação por parte da coordenação. No momento da apreciação dos trabalhos, foi elaborada por mim uma ficha para padronizar a realização dessa atividade, uma vez que haveria necessidade de atribuição de graus e que os examinadores (dois professores para cada Monografia) foram independentes como avaliadores.

Os temas e problemas abordados nos trabalhos finais foram variados e surgiram enfoques bastante originais e, ou, profundos, o que sugere a necessidade de propiciar uma troca de experiências entre os concluintes do Curso. Para favorecer a retomada e análise deste trabalho, será proposto um Seminário para apresentação das Monografias no final do primeiro semestre de 1984 ou início do segundo, com a colaboração do mesmo Corpo Docente que foi quem apreciou os trabalhos finais.

A clientela envolvida na experiência de viver um currículo baseado em competência para formação e desenvolvimento de um especialista em Recursos Humanos e Educação Permanente já está tendo oportunidade de demonstrar no cotidiano de sua ação comportamentos que expressam a validade e a significação (em diversos graus, de acordo com o estilo pessoal) do Curso realizado. Notícias temos, esparsas, de que alguns redimensionaram sua área de atuação para recursos humanos, outros tiveram suas Monografias aceitas e postas em prática pelas empresas, outros ainda, continuam seus estudos em Curso de Mestrado nesta mesma área de concentração que se iniciou em 1984 no Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.

Meus agradecimentos a todos esses, e também àqueles que ainda não deram notícias, que tanto enriqueceram a experiência de planejamento curricular que vivemos.

Aos professores, co-responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento curricular, agradeço pela contribuição dada graças a sua experiência e dedicação, sem a qual não poderia ter seguido adiante essa proposta de trabalho.

Toda e qualquer inovação em organização curricular, por mais modesta que se apresente no cenário educacional, como foi essa experiência descrita por mim, somente terá condições de realização quando houver a aceitação de riscos, e responsabilidade dos envolvidos em todos os momentos da experiência com tolerância para a busca contínua de formulações que possam realmente atender às necessidades percebidas durante o processo. O clima que acompanhou o planejamento curricular do Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente do Setor de Educação da UFPr apresentou esta tônica de participação efetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LORENTZ, Jeffrey. Sistema de computação para os objetivos do currículo orientados em termos de comportamento. **Tecnologia Educacional**, 4 (2):26-30, fev/1975.
- RAMOS, Corina Lúcia Costa. **Supervisor educacional de recursos humanos: competências básicas para sua formação e desempenho**. Curitiba, Universidade Federal do Paraná (dissertação de Mestrado), 1980.