

Vol XVI, Núm 1, jan-jun, 2023, pág. 262-286.

EIXO EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO: DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Brígida D´Oliveira

Resumo

Actualmente vivemos na área educacional, uma das maiores exigências que o mundo já presenciou, as competências profissionais ou qualificações exigidas pelo mercado do trabalho, estão transformando o modo como educamos e interagimos no processo de ensino-aprendizagem, como concebemos os nossos currícula nos diferentes sistemas educacionais, como vivemos e trabalhamos.

As qualificações ou competências profissionais passaram e tornaram-se não só momentos de exigência no exercício de diferentes actividades laborais, mas também são cada vez mais omnipresentes, principalmente na vida das pessoas activas em todo o mundo. Sem dúvidas que isso traz muitos desafios educacionais e financeiros, mas também devemos considerar o facto como uma oportunidade associada ao desenvolvimento de pessoal, desde a criação de condições infraestruturais necessárias, do currículo utilizado para operacionalizar as formações do pessoal que se deseja em função das necessidades a suprir e até ao seu treinamento contínuo sistemático.

A exigência de competências profissionais para o exercício das mais diversas actividades em diferentes sectores económico-sociais, a preocupação como o desenvolvimento de pessoal traz como impacto ao aumento da produtividade e da qualidade do produto, chama a atenção para a intensidade com que o sistema educacional é solicitado. Esta questão da participação intensiva na formação e desenvolvimento do pessoal qualificado e competente, que saiba fazer, tem sido na actualidade, objecto de investigação, embora os resultados variem de estudo para estudo, enfraquecendo e fragilizando desse modo o impacto de quaisquer conclusões extraídas das respectivas avaliações.

O objectivo deste estudo é identificar algumas estratégias que influenciam e garantam o desenvolvimento de pessoal a longo prazo, que certos funcionários possam ser colocados nas posições exigidas pelo mercado do trabalho no momento desejado e que se tornem indicadores profissionais e de qualidade mensuráveis.

A metodologia adoptada foi a pesquisa bibliográfica e documental com carácter exploratório, aliada a narrativas de experiências vivenciadas no Ensino Superior, uma vez que ainda não existem muitos estudos quantitativos do gênero em Moçambique.

Os resultados preliminares mostram que neste estudo e em outros semelhantes é ainda preocupante a problemática da identificação da estratégia, das fases específicas do processo de desenvolvimento do pessoal, dos factores que levam ao sucesso e a sustentabilidade socio-económico.

Palavras-chave: Educação |desenvolvimento do pessoal| Sustentabilidade sócio-económico.

Abstract

We currently live in the educational area, one of the greatest demands they the world has ever seen, the professional skills or qualifications required by the labor market are transforming the way, we educate and interact in the teaching-learning process, how we design our curricula in different educational systems, how we live and work.

Professional qualifications or skills have passed and have become not only demanding moments in the exercise of different work activities, but are also increasingly ubiquitous, especially in the lives of working people around the world.

Undoubtedly, this brings many educational and financial challenges, but we must also consider the fact as an opportunity associated with personal development, from the

creation of necessary infrastructural conditions, of the curriculum used to operationalize the desired staff training according to the needs and supply and even to its ongoing systematic training.

The demand for professional skills to carry out the most diverse activities in different economic and social sectors, the concern with personal development as an impact on increased productivity and product quality, draws attention to the intensity with which the educational system is requested.

This issue of intensive participation in the training and development of qualified and competent staff, who know how to do it, has currently been the subject of research, although the results vary from study to study, there by weakening and weakening the impact of any conclusions drawn from the respective evaluations.

The aim of this study is to identify some strategies that influence and ensure the long-term development of personnel, that certain employees can be placed in the positions required by the labor market at the desired time and that they become professional and measurable indicators of quality.

The methodology adopted was bibliographic and documentary research with an exploratory nature, combined with narratives of experiences in Higher Education, since there are still not many quantitative studies of this kind in Mozambique.

Preliminary results show that in this study and similar ones, the problem of identifying the strategy, the specific phases of the personnel development process, the factors that lead to success and socio-economic sustainability is still worrying.

Keywords: Education |staff development| socio-economic sustainability

1. Introdução

Os pré-requisitos para a participação nas medidas de desenvolvimento de pessoal constituem objectos de recolha de informações suficientes sobre a temática e abre não só oportunidades de promover a atracção e motivação nos funcionários, mas também garante com eficiência e eficácia a sustentabilidade socio-económica. O desenvolvimento de pessoal consiste na criação de um ambiente social que fortaleça a motivação e a responsabilidade na realização das tarefas confiadas por qualquer organização. As empresas devem oferecer oportunidades de desenvolvimento e criar um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem contínua do pessoal em serviço. A vontade de desenvolver é ainda maior, mais esperada, se as metas de desenvolvimento do pessoal forem bem avaliados, parecerem atraentes e viáveis para os actores, cujos efeitos positivos da participação, se revertem por exemplo, em oportunidades de mudança de carreira. O papel e a auto-imagem do desenvolvedor de pessoal determinam significativamente o tipo e a estrutura do desenvolvimento de pessoal que se deseja, que geralmente é em função das necessidades, das exigências organização e do mercado do trabalho.

As condições externas de enquadramento para o desenvolvimento de pessoal são determinadas pela política de formação profissional, pela política educacional e pelos acordos colectivos de trabalho dos sindicatos e dos empregadores. A formação profissional e a formação contínua estão sob grande pressão para particularmente se adaptarem a reforma do sistema dual de formação profissional, que deve ser promovida (Greinert, 2000, p. 184). O nível de instrução dos diplomados do ensino geral, o nível exigido de formação profissional dual, a qualidade da formação nos institutos técnicos e nas universidades determinam o nível da formação complementar compensatória. Além disso, a globalização, a dinâmica do desenvolvimento tecnológico e a situação estrutural e económica geral influenciam os objectivos, os conteúdos e a qualidade do desenvolvimento de pessoal.

O Desenvolvimento de pessoal como uma contribuição para o desenvolvimento corporativo pode ser mostrada usando estágios de desenvolvimento típico por meio de gerações, onde o desenvolvimento de pessoal e o desenvolvimento corporativo devem ser projectados para serem mutuamente compatíveis (Rother, 1996, p. 120). Significa que

tanto a contribuição do desenvolvimento de pessoal como do desenvolvimento corporativo obedece ou ocorre essencialmente em três níveis de maturidade ou gerações (ver Fig. 1).

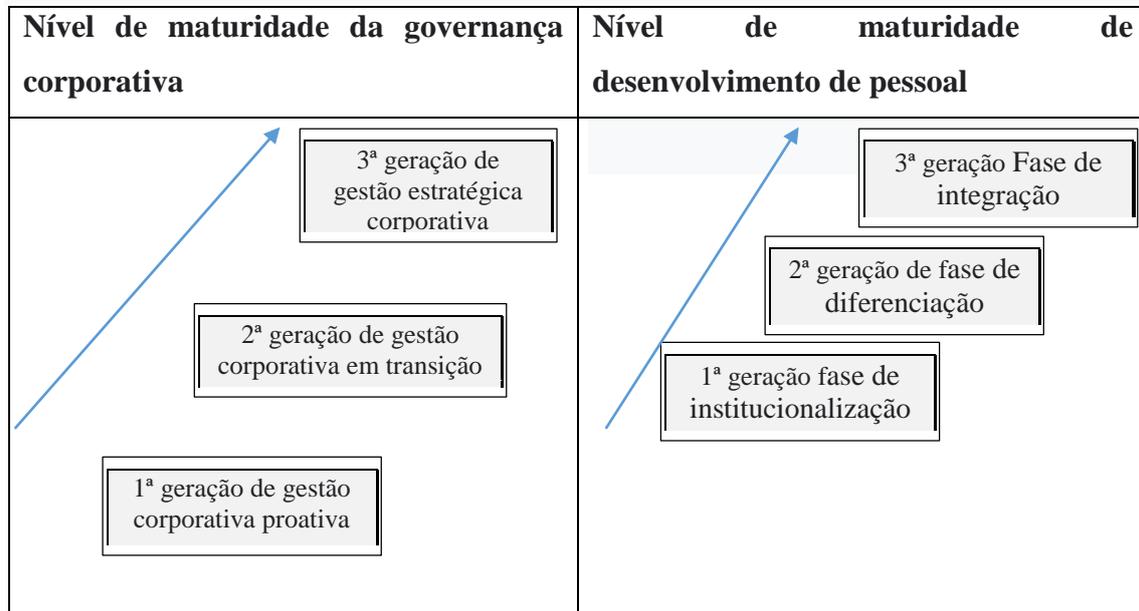


Fig.1: Nível de maturidade da governança corporativa e da construção de desenvolvimento de pessoal na organização

Desenvolvimento de pessoal na 1ª geração de gestão corporativa: A gestão empresarial é uma expressão de dinamismo e de actividades relativamente constantes, que pressupõe a utilização das qualificações adquiridas a longo prazo. Este nível pressupõe a fase de institucionalização como a primeira geração de desenvolvimento de pessoal, que segue o paradigma capacitação activa da gestão corporativa. As empresas reagem à eliminação dos défices de qualificações identificados e implementam medidas de formação contínua. O "reparo" dos déficits de qualificação e a motivação para evitar proactivamente as deficiências na disposição e na capacidade de pronta reacção, estão no primeiro plano do desenvolvimento activo de pessoal. As deficiências típicas são por exemplo a falta de avaliação das necessidades, o controle de sucesso inadequado e a renúncia à segurança na transferência da nova capacidade exigida. O campo de trabalho e o campo de estudo estão lado a lado como sistemas paralelos não conectados. As especificações normativas, por exemplo, na forma de princípios ou conceitos de desenvolvimento de pessoal, estão ausentes ou simplesmente não vinculativas e inconsistentes como princípios de acção de

implícitismo. Enquanto o desenvolvimento de pessoal na 2ª geração de gestão corporativa ou empresarial, como gestão de transição, está orientada para enfrentar a dinâmicas crescentes. O foco estratégico da organização geral obriga todas as áreas funcionais a atingir os objectivos corporativos pré-estabelecidos. O desenvolvimento de pessoal também deve demonstrar sua contribuição para o cumprimento das metas corporativas. Esta segunda fase da gestão corporativa, corresponde a fase de diferenciação do desenvolvimento de pessoal na 2ª geração e está orientada para a identificação das necessidades, planificação sistemática, implementação, acompanhamento e monitoramento do sucesso. Como estrutura normativa para a acção, os princípios vinculantes definem o conteúdo, o escopo, os direitos e obrigações dos actores, a estrutura organizacional e os recursos para o desenvolvimento de pessoal. O elemento central do desenvolvimento sistemático de pessoal e relacionado aos requisitos é a protecção metódica deste processo no ciclo funcional. Um princípio essencial no desenvolvimento de pessoas na fase de diferenciação é a obrigação dos gestores em aceitar e perceber que o desenvolvimento de pessoal é uma tarefa de gestão que não pode ser delegada. A terceira geração da gestão corporativa concentra a planificação, a gestão e o controle no desenvolvimento do potencial interno da organização ou empresa em função das necessidades (Selznick, 1957 & Penrose, 1959). O desenvolvimento de pessoas na fase de integração visa promover a cultura de aprendizagem organizacional de forma a fortalecer o desempenho e aumentar a capacidade de adaptação das pessoas perante às mudanças das organizações. Os aspectos estruturais, pessoais e procedimentais da melhoria da aprendizagem organizacional complementam a educação e apoiam de uma forma orientada e integrada para o desenvolvimento potencial do pessoal na organização. As organizações orientadas para o desempenho desenvolvem-se na base de integração da aprendizagem e do trabalho. Esta terceira geração é caracterizada por processos de consultoria integrados no local do trabalho e o desenvolvimento de funcionários constitui uma função de gestão de alta prioridade, que como já nos referimos anteriormente não pode ser delegada (Becker, 2005a, p. 245).

O desenvolvimento de pessoal é praticado como um meio de auto-ajuda na solução de problemas técnicos, sociais e organizacionais. O desenvolvimento do pessoal abrange as necessidades, os requisitos da organização, bem como o treinamento introdutório adequado ou de acompanhamento e da educação continuada para os funcionários. Além

disso, inclui a derivação de estratégias e medidas adequadas a partir dos objectivos corporativos, com o intuito de qualificação do pessoal como forma de suporte de educação no exercício das suas actividades na empresa ou organização.

Naturalmente como você pode ter percebido, para garantir e promover o sucesso dos seus funcionários a longo prazo, é importante perceber que os funcionários qualificados são a base do sucesso numa organização ou empresa. É por isso que os empresários devem garantir que se dispunham de colaboradores com as competências necessárias e disponíveis para qualquer mudança.

2. Concetualização dos termos ou expressões (*Begriffes*) “Educação; desenvolvimento de pessoal e sustentabilidade socio-económico”

Educação: o questionamento sobre o que é a educação? Remete-nos a uma reflexão no seu sentido mais amplo, educação significa o meio em que os hábitos, costumes e valores de uma comunidade são transferidos de uma geração para a geração seguinte. O conceito de educação engloba o nível de cortesia, delicadeza e civilidade demonstrada por um indivíduo e a sua capacidade de socialização. O questionamento sobre o significado etimológico do termo educação? Aproveitando a contribuição de Romanelli (1960), diria realmente que educação veio do verbo latim *educare*, que significa a forma nominalizada do verbo *educar*, mas que tinha o sentido de “criar (uma criança), nutrir, fazer crescer. Etimologicamente, poderíamos afirmar que educação, do verbo educar, significa “trazer à luz a idéia” ou filosoficamente fazer a criança passar da potência ao acto, da virtualidade à realidade. A Educação é uma prática social que visa ao desenvolvimento do ser humano, de suas potencialidades, habilidades e competências. Ela é um direito fundamental de todos, perpassa o desenvolvimento humano por meio do ensino e da aprendizagem, visando a desenvolver e a potencializar a capacidade intelectual do indivíduo.

O conceito de educação de acordo com Paulo Freire, é definida como processo constante de construção do conhecimento e de busca da transformação-reinvenção da realidade pela acção-reflexiva do ser humano. Segundo Freire, há duas espécies gerais de educação: a *educação dominadora* e a *educação libertadora*. Nesta visão, o Paulo Freire expressa que a escola deve ser um lugar de trabalho, de ensino, de aprendizagem. Um lugar em que a convivência permite estar continuamente se superando, porque a escola é o espaço

privilegiado para pensar. Quando o Paulo Freire fala sobre educação e sociedade, considera a educação como política e não existe neutralidade. Enquanto a missão da “*educação bancária*” é eliminar a capacidade crítica dos alunos e acomodá-los à realidade, a “*educação problematizadora*” quer despertar a consciência dos oprimidos, inquietá-los e levá-los à acção (libertação). A importância da educação na vida de uma pessoa se reflecte nos mais diferentes âmbitos: em sua capacidade de se relacionar, interpretar informações, lidar com suas próprias emoções, tomar decisões com senso crítico e, até mesmo, obter satisfação pessoal e profissional. A Educação hoje, é sistematizada e vem sofrendo mudanças constantes, influenciada pelo avanço do mundo digital, suas possibilidades e desafios. O papel da educação é de mediar de forma competente e interessante as actividades pedagógicas a fim de quebrar a previsibilidade e promover a inovação.

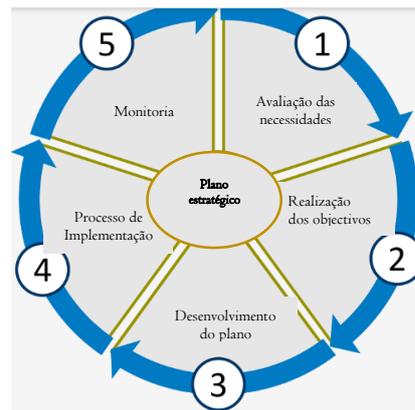
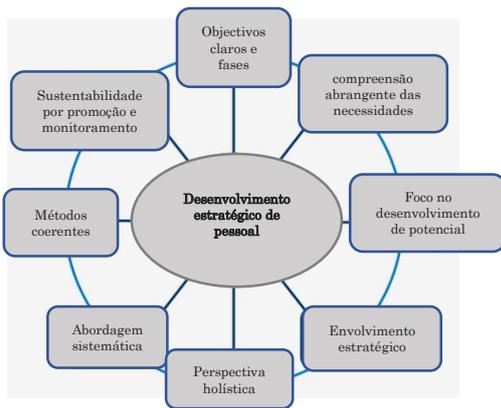
Desenvolvimento o que é? O conceito de desenvolvimento é considerado como um resultado do crescimento económico seguido de melhoria na qualidade de vida de uma sociedade, ou seja, aumento do Produto Interno Bruto (PIB) de um determinado país e a eficiência equitativa na alocação de recursos pelos diversos sectores sócio-económico e melhorando o bem-estar da população. O acto de se desenvolver resulta na acção de estar apto para o próximo passo, direcção ou etapa superior a que se encontra na fase actual. Por esta razão, a noção de desenvolvimento pode estar também relacionada tanto a coisas, pessoas, situações ou fenómenos de variados tipos. Geralmente utiliza-se a referência de desenvolvimento, por exemplo, quando se conta partes de uma história ou narrativa, onde este é descrito como o momento no qual tomam lugar os conflitos e situações a serem resolvidas na história. Neste contexto, o desenvolvimento também pode estar relacionado com o progresso e a melhoria positiva de um determinado lugar, como uma cidade ou um país, por exemplo, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), calcula o índice de desenvolvimento Humano em termos quantitativos e qualitativos que indicam o grau de melhoria do local.

Desenvolvimento de pessoal: Antes de falarmos sobre o desenvolvimento precisamos saber a origem da palavra que vem do latim *volvere* que significa girar/rolar e que mais tarde deu origem a *involvere*: fazer girar. Acrescentando o prefixo *des*, resume-se em:

desobstruir para fazer girar, fazer aparecer, permitir a saída de algo impedido. Desenvolvimento de pessoal é uma área de conhecimento que visa a melhorar a qualidade de vida e a desenvolver as habilidades pessoais de cada indivíduo, contribuindo com a construção do conhecimento humano e a realização de sonhos e aspirações. O desenvolvimento de pessoal abrange as necessidades e requisitos da organização, bem como o treinamento adequado, acompanhamento e que garante a educação contínua para os funcionários da organização. Além disso, inclui a derivação de estratégias e medidas adequadas a partir dos objectivos corporativos, com o intuito de qualificação pessoal na forma de suporte e educação. O desenvolvimento de pessoal (DP) compreende todas as medidas de promoção, qualificação e formação contínua de colaboradores e gerentes juniores, portanto é uma subárea de recursos humanos. A primeira questão fundamental que se possa aqui colocar é como surgiu o desenvolvimento de pessoal? O desenvolvimento pessoal é um processo de aprendizagem contínuo que leva a concretização de um determinado objectivo. Aproximadamente entre 1841 a 1950 surgiram as formas de Administração, entre elas a Teoria Mecanicista ou Clássica com Fayol, Taylor, Henry Ford (Fordismo) e o Toyotismo, focada muito na produção, tarefa e processos. É um processo de potencialização de habilidades e competências para conquistar funcionários a alcançar os objectivos e criar condições para uma vida bem-sucedida em todas as suas instâncias, podendo ter diversos sentidos como, desenvolver qualidades e habilidades específicas, melhorar performance no trabalho, ascender na carreira, alcançar seu potencial total como pessoa etc. Portanto o processo de **desenvolvimento** envolve um conjunto de experiências e conhecimentos que ampliam os horizontes do indivíduo, gerando desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, e que não precisa se relacionar necessariamente ao cargo que o profissional exerce naquele momento, mas algo que está muito ligado ao "**saber ser**" e **que** geralmente é de médio a longo prazo. Conforme dizem, Milkovich & Boudreau (2000) na obra **Administração de Recursos Humanos**, o termo desenvolvimento em si, significa, **aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores** a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Desenvolver pessoas é muito mais do que treiná-las sobre aspectos técnicos ou operacionais relacionados ao trabalho. É proporcionar um crescimento e/ou evolução pessoal combinada com a capacitação profissional. O desenvolvimento de pessoal (DP) é definido de forma inconsistente na teoria e na prática,

pois são termos amplos e restritos, que estão estritamente ligados e abordados lado a lado. Geralmente termos estritos limitam o conteúdo do desenvolvimento de pessoal ao treinamento e à educação contínua adicional. Além disso, o desenvolvimento de pessoal ou está relacionado a determinados grupos-alvos, ou a limitação é feita em termos de actividades, cuja exigências induzem necessariamente ao desenvolvimento deste pessoal alvo (Mentzel, 1997, p. 16). Uma ampla definição do termo é seguida aqui, tanto em termos de conteúdo quanto relacionados às pessoas. Por desenvolvimento de pessoal entende-se todas as medidas planificadas de educação, treinamento, promoção e desenvolvimento organizacional que são planificadas, implementadas e avaliadas por uma organização ou grupos de pessoas de forma orientada para alcançar um determinado objectivo (Becker, 2005a, p. 3).

Uma outra segunda questão de reflexão que aqui possa se colocar é, o que o desenvolvimento de pessoal faz estrategicamente? O desenvolvimento de pessoal torna-se estratégico quando é ancorado de forma holística, consistente, estruturada, sistemática e sensata em toda a organização (instituição ou empresa). O desenvolvimento de pessoal, portanto, torna-se um elemento estratégico central para ajudar a melhorar o desempenho dos funcionários numa organização. O desenvolvimento estratégico de pessoal é complexo, exigente e deve ser atendidos nele factores de sucesso a fim de implementar o referido programa estratégico de desenvolvimento de pessoal. Para cada um desses factores de sucesso, existem métodos e ferramentas úteis, eficazes que podem garantir o sucesso. O processo de desenvolvimento estratégico de pessoal pode ser dividido em cinco fases que se complementam. A primeira etapa inicia com a avaliação das necessidades até ao monitoramento final, e as figuras 2 e 3 mostram os factores de sucesso e as fases que são seguidos na concepção e implementação do desenvolvimento estratégico de pessoal. Portanto aqui apresentamos o cerne da questão do que se entende por "desenvolvimento estratégico de pessoal" (figuras 2 e 3), quais são as fases específicas e quais são os factores que levam ao sucesso deste processo de desenvolvimento de pessoal numa organização.

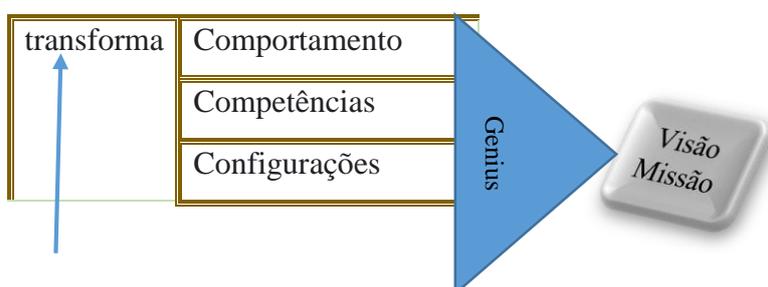


<p>Figura 2: Factores de sucesso no desenvolvimento estratégico focado no pessoal</p>	<p>Figura 3: Fases do desenvolvimento estratégico focado no pessoal</p>
--	--

O desenvolvimento estratégico de pessoal abrange entre outros, o registro das necessidades de desenvolvimento de pessoal em coordenação com os responsáveis pela gestão dos RH, na base das quais segue-se a concepção e implementação de programas apropriados, estabelecendo sistemas de gestão de potencial holístico e promoção de selecção dos funcionários, que culmina com avaliação e análise das medidas de treinamento educacional e profissional. A actividade de promotores de desenvolvimento de pessoal a tempo inteiro como professores na educação de adultos está a diminuir nas empresas dinâmicas a favor de actividades conceituais e de assessoria. A compreensão tradicional do desenvolvimento de pessoal (treinador, instrutor, coordenador de processos de aprendizagem) está sendo substituída por um modelo de actuação inovador (estrategistas, desenvolvedores de conceitos, consultores, gestores de relacionamento). A mudança de função dos desenvolvedores cria necessariamente um perfil empresarial mais claro no desenvolvimento de pessoal e isso traz em primeiro plano, a sua profissionalização (Reinhardt, 2000, p. 235 & Becker, 2005, p. 517). A apresentação dos factores que levam ao sucesso (fig. 2) e das fases específicas (fig. 3) que complementam o desenvolvimento de pessoal, aliam-se a terceira questão que, aqui se coloca é, como se pode garantir e promover o sucesso do desempenho dos funcionários numa organização a longo prazo? A resposta a esta questão, faz-nos pensar que os funcionários qualificados

são a base do sucesso de uma empresa e é por isso que os empresários devem garantir que se dispunham de colaboradores com as competências necessárias disponíveis a médio e longo prazo. O objectivo do desenvolvimento de pessoal é realmente garantir, a longo prazo, que certos funcionários possam ser colocados nas posições exigidas no momento desejado. A quarta questão relaciona-se com o porque trabalhar no desenvolvimento de pessoal? A reflexão leva-nos a conclusão preliminar que o desenvolvimento de pessoal desempenha um papel importante, especialmente em organizações ou empresas de grande porte, por manter os funcionários tecnicamente aptos e, assim, contribuir para a competitividade da organização ou da empresa, onde são usados métodos de punho psicológico, educacional e administrativo de empresas. Os métodos anteriormente referidos exige do desenvolvedor de pessoal habilidades de comunicação; competência interpessoal; capacidade de transmissão de experiências, de realização de trabalho sistemático; de exercitação de técnicas de entrevista e apresentação; de persuassão e de gestão de conflito. Estas habilidades tornam os empregadores agente de marca, pois em tempos de escassez de trabalhadores qualificados, surge neles a famosa “procura de talento”, que pode ser ultrapassada com um desenvolvimento estratégico focado de pessoal, o chamado "*Employer Branding*", que significa atractividade do empregador. Neste contexto a reflexão ajuda a organização ou a empresa a apresentar-se de forma mais forte, atraente e desejável no mercado de trabalho e para que continue a ter os melhores funcionários possíveis no futuro.

O cenário acima narrado, conduz a um desempenho excepcional do desenvolvimento das potencialidades de pessoal, significa existe nos funcionários, nas equipes e na organização em geral, suficientes potencialidades que não foram ainda descobertos nem reconhecidos. Com a ajuda do desenvolvimento estratégico focado de pessoal, as potencialidades podem ser ainda identificados e especificamente promovidos. O modelo de Genius baseado no desenvolvimento da personalidade, pode ajudar, por exemplo, na transformação de motivações em atitudes comportamentais.



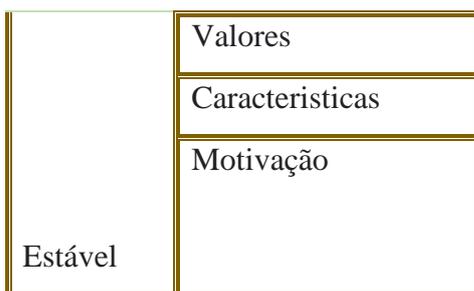


Figura 4: Modelo de Genius sobre o desenvolvimento da Personalidade

O gênio é a mistura única numa personalidade, que abrange talentos, pontos fortes e impressão digital. Se as pessoas desenvolverem uma consciência de sua genialidade, podem reconhecer e desenvolver seu potencial, que lhes conduz de maneira equilibrada e sustentável.

Sustentabilidade: Em termos práticos, significa suprir as necessidades do presente sem afetar as gerações futuras. Na origem, sustentabilidade remete ao termo "sustentável", derivado do latim *sustentare*, que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e/ou cuidar. As bases do conceito de sustentabilidade surgem em 1972, na conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, conhecida como conferência de Estocolmo, em referência à cidade, onde foi realizada, e que foi a primeira conferência sobre o meio ambiente realizada pela Organização da Nações Unidas (ONU). O ser sustentável significa utilizar e cuidar do que o mundo nos oferece para que não falte nada ao próximo, formando assim uma cadeia que busca preservar da melhor maneira possível o meio ambiente. Em geral, ser sustentável trata-se de pequenas ações que vão muito além da reciclagem e do plantio de árvores. É preciso rever os hábitos do dia a dia, desde o consumo exagerado até a escolha de produtos que respeitem os recursos naturais para a sua produção. Existe diversas maneiras de ter atitudes sustentáveis, por exemplo evitar o desperdício de alimentos, fazer o uso consciente da água e priorizar fontes renováveis de energia. Afinal, o que é ser sustentável? A resposta mais simples como nos referimos, é todo processo que busca preservar da melhor maneira possível o meio ambiente.

O conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado pela primeira vez no relatório da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, na sigla em inglês), instituída pela ONU e liderada pela ex-primeira ministra norueguesa Gro

Brundtland, (1987). Para falar de desenvolvimento sustentável é necessário primeiro reconhecer limitação da existência de recursos naturais, assim como a capacidade de atender as necessidades do presente sem comprometer a habilidade futuras de atender suas próprias necessidades. O processo de sustentabilidade envolve entender os impactos dos produtos, bem como as dependências que temos dos recursos e ao entender isso, é possível perceber se o consumo se sustentará ao longo do tempo ou se depreciará, pois quaisquer ações de sustentabilidade devem garantir o equilíbrio. A sustentabilidade não só proporciona a preservação ambiental, mas também possibilitar como uma de suas principais vantagens, uma vida melhor que está por vir, na qual a tecnologia e o desenvolvimento social progridem sem causar danos à Humanidade.

Sustentabilidade sócio-econômico: O termo também pode se referir à forma de organização da estrutura econômica e social que uma sociedade assume, baseada na variação positiva entre os aspectos qualitativos e quantitativos referentes a variável sócio-econômicas num determinado sistema. O socioeconômico é um adjetivo atribuído a toda prática que relaciona situações circunstâncias, que afetam tanto a ordem social como a economia de um determinado local ou região. Normalmente, o socioeconômico é a prática relacionada com o conjunto de variáveis que qualificam indivíduos ou grupos dentro de uma hierarquia social. Enquanto que a sustentabilidade econômica é o conjunto de práticas financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento econômico de um país ou empresa, preservando o meio ambiente nos seus três pilares (ecológica-ambiental, econômica-empresarial e social) e garantindo a utilização rentabilizada dos recursos naturais.

3. Narrativa de Experiências sobre o Desenvolvimento de Pessoal na ex-Escola Superior Técnica- ESTEC da Universidade Pedagógica

As abordagens científicas e práticas para o desenvolvimento de pessoal mostram que há uma subdivisão que deve ser feita de acordo com abordagens de pesquisa específicas e questões práticas de design. As abordagens essenciais de pesquisa e design, assim como do desenvolvimento de pessoal são mostradas ou sistematizadas nas Fig. 5 e 6. Em

princípio, as decisões sobre o desenvolvimento de pessoal são determinadas por: a personalidade individual do funcionário; a experiência anterior; os objetivos a serem concretizados pelos destinatários do desenvolvimento de pessoal; o ambiente social, político e econômico, por exemplo, a situação específica do mercado de trabalho; a concepção de medidas de apoio da organização; a pressão competitiva sobre as profissões e grupos ocupacionais; a personalidade e profissionalismo do desenvolvedor responsável de pessoal.

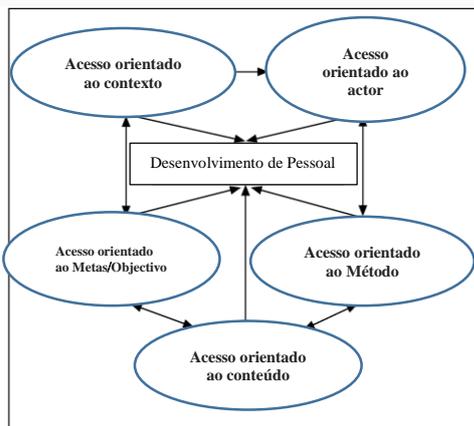


Fig. 5: Acesso à pesquisa e design:

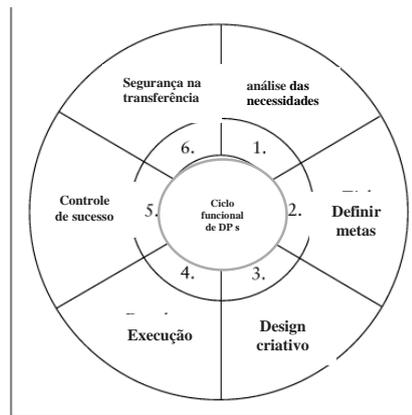


Fig. 6: Ciclo funcional de desenvolvimento de pessoal

Desenvolvimento de pessoal orientado para o contexto: A abordagem orientada para o contexto esclarece as influências dos factores internas e externas devem ser levados em consideração para facilitar a operacionalização dos objetivos, dos conteúdos e dos métodos pelos actores do desenvolvimento de pessoal. O design orientado ao contexto explora a estrutura normativa para a acção que pré-determina o desenvolvimento de pessoal, mas também a política corporativa que determina a direcção, os objetivos e o conteúdo do desenvolvimento de pessoal. O desenvolvimento de pessoal deve ser projectado de forma a apoiar e otimizar a concretização dos objetivos corporativos (Drumm, 2000, p. 381). *Desenvolvimento voltado para o pessoal actor:* Os actores do desenvolvimento de pessoal são os especialistas e executivos em desenvolvimento de pessoal e a direcção da organização. Além disso, o pessoal, os responsáveis de organização e os representantes dos deficientes têm uma influência no desenvolvimento de pessoal no âmbito dos seus direitos estatutários de co-determinação. Em geral o desenvolvimento orientada para o actor, deve ser examinado e levado em consideração a

sua biografia, os impulsos de aprendizagem determinados pelo contexto, as barreiras de aprendizagem que influenciaram a sua participação e o sucesso das medidas de desenvolvimento de pessoal. Os actores sempre agem de acordo com seus interesses, contudo estes interesses devem ser elaborados e determinados em função dos clientes e se analisar, como estes podem ser satisfeitos através do desenvolvimento de pessoal.

Desenvolvimento de pessoal orientado ao método: A salvaguarda metódica no desenvolvimento de pessoal é um pré-requisito para alcançar e verificar a eficácia e eficiência do treinamento contínuo realizado. A protecção metódica cria aceitação dos programas de desenvolvimento de pessoal e garante os recursos necessários e desejáveis pela organização. *Desenvolvimento de pessoal orientado para o conteúdo:* De acordo com a definição ampla escolhida aqui, o desenvolvimento de pessoal inclui as áreas de conteúdo de educação, promoção e desenvolvimento organizacional (Fig. 5).

Educação;	Exigências/Demandas	Desenvolvimento organizacional
<ul style="list-style-type: none"> – Formação profissional e empresarial – Treinamento geral profissional e comportamental – Treinamento de liderança para todos os níveis hierárquicos, incluindo funcionários seniores; 	<ul style="list-style-type: none"> – Descrição de requisitos e perfis de trabalho; – Seleção e treinamento de especialistas e gestores; – Rotação sistemática na realização de tarefas; – Sucessão e planificação de mudanças de carreira para carreiras de gestão, e de especialista de projectos; – Atribuição e aprendizagem em culturas estrangeiras – Coaching como um teste e feedback comportamental; 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de equipe em ambientes de trabalho dinâmicos; – aprendizagem baseada em projecto no ambiente de trabalho; e – Trabalho em grupo nos sectores de produção e administração; – Trabalho baseados em projectos para ampliar horizontes e se

<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação de funcionários não qualificados e semiquilificados - Retreinamento para adquirir nova profissão 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoria competente no local de trabalho; - Comunicação estruturada com funcionários para planificação e monitoria no do seu desempenho; - Liderar por meio de acordos para fortalecer o desempenho e colaboração no alcance de metas. 	<p>preparar para responsabilidades e demonstrar competências</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento pessoal no sentido restrito = Educação 	<p>Desenvolvimento de pessoal no sentido mais amplo = Educação + Exigência/demanda promovendo o desenvolvimento de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de pessoal em sentido amplo = Educação + Exigência/ demandas + desenvolvimento organizacional

Desenvolvimento de pessoal orientado para objectivos: As metas determinam o nível de aspiração no desenvolvimento de pessoal e como resultado deste desenvolvimento de pessoal, os funcionários esperam que sua empregabilidade seja mantida e melhorada, enquanto os gestores esperam que os funcionários motivados, tenham um alto desempenho na produção e na administração da organização, de forma a fazer contribuições significativas e desejadas para fortalecer a competitividade. Nas organizações (Instituições e empresas) dinâmicas, a utilização competente das qualificações adquiridas no âmbito do desenvolvimento de pessoal e demonstradas durante o processo de trabalho está em primeiro plano. Neste contexto as competências devem ser entendidas como uma combinação de conhecimentos, habilidades, experiência e comportamento que são usados por um indivíduo em situação de trabalho concreto para resolver problemas de trabalho muito específicos (Lichtenberger, 1999, p. 294 & Becker, 2005, p. 7). O sucesso do desenvolvimento de pessoal só se mostra como resultado do

trabalho realizado, no trabalho bem-sucedido e, não na aquisição de qualificações. *Desenvolvimento organizacional*: O desenvolvimento organizacional concentra-se no design e desenvolvimento integrado e orientado por objetivos das organizações. Os aspectos pessoais, estruturais e processuais devem corresponder aos respectivos requisitos de transformação da organização. Conceitos de equipe, trabalho de projecto e desenho social, técnico e organizacional são pontos de partida proeminentes no desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional é sempre conduzido pela direcção gestora e orientado para os resultados (Becker, 2005, p. 432 & Trebesch, 2000). Análise de requisitos, definição de metas, design criativo, implementação, controle de sucesso e garantia de transferência são as subetapas do desenvolvimento sistemático de pessoal (Becker, 1999, p. 112 & Becker, 2005, p. 17). Em seguida, constitui objectivo, a apresentação do ciclo funcional como um processo coordenado de planificação, de gestão e de monitoria das medidas específicas de desenvolvimento de pessoal (Fig. 6). (i) *A análise de necessidades (Bedarfsanalyse)* inclui os aspectos de requisitos dos destinatário e determina as actividades actuais e futuras. Na prática, a análise de actividades e de requisitos estão cada vez mais sendo coletadas ao nível de trabalho, onde as posições semelhantes são agrupadas ao nível de abstracção, que é suficiente para fins de planificação. Portanto, são relativamente incluídas todas as actividades permanentes e os requisitos das funções comparáveis (Becker, 2005, p. 31 & Bötzel, Krekel, 2000). A análise dos destinatários examina as competências actuais (qualificações e motivação) e o potencial dos colaboradores. A comparação dos resultados dos requisitos e a análise dos destinatários mostram, se os funcionários estão ou não motivado e alinhados com os requisitos, superqualificado ou subqualificado. A análise de potencial prevê até que ponto um funcionário provavelmente seria capaz de realizar um trabalho de qualidade superior em relação á situação actual. A análise das causas deve mostrar se as deficiências são baseadas na vontade (motivação), habilidade (qualificação) ou permissão (ordenação). A análise de necessidades individuais deve ser expandida para incluir a análise de necessidades de treinamento estratégico, pois esta define campos de pesquisa para determinar as actividades futuras e os requisitos ao nível da organização. Normalmente determinam-se as tendências, derivadas dos prováveis caminhos de desenvolvimento de pessoal e se avalia a importância estratégica para a organização. É exactamente neste contexto, que são alistados os conteúdos problematicos de desenvolvimento de pessoal

e priorizados de acordo com a importância econômica e viabilidade. A análise das necessidades de treinamento estratégico leva a implementação de programas de treinamentos para o desenvolvimento de pessoal de forma a permitir que os treinados possam se lidar com as mudanças surgidas na organização. (ii) *Estabelecimento ou definição de metas*: Nesta etapa, a planificação de metas, define o horizonte de desenvolvimento de pessoal como plano de cobertura (Becker, 2005, p. 82). Significa a planificação de treinamento visa em primeira linha, a concretização dos interesses da organização, embora ele determina também as intenções operacionais e pessoais que devem ser alcançadas com o desenvolvimento de pessoal. Na formulação do Âmbito-alvo (cognitivo, afectivo, psicomotor) e do nível-alvo (alegação taxonómica) devem ser determinadas todas as intenções operacionais e pessoais a alcançar durante o treinamento do desenvolvimento de pessoal. Segundo os autores Hersey, Blanchard & Johnson (1996, p. 405), os objectivos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoal devem ser SMART, significa que são *Específico*, quando descrevem o resultado desejado em termos concretos e, assim, determinar o nível de qualificação a ser alcançado. *Mensurável*, quando os objectivos de aprendizagem e desenvolvimento de pessoal são descritos de forma mensurável e / ou observável, enquanto o *Atingível*, pressupõe que os objectivos de aprendizagem e desenvolvimento de pessoal sejam atingíveis, formulados de forma desafiadora e consistente. *Relevante*, evidencia que os objectivos de aprendizagem e desenvolvimento de pessoal devem ser significativos para os actores e o *Rastreável* pressupõe o controlo do cumprimento das metas de aprendizagem e desenvolvimento de pessoal pelos actores. (iii) *Design criativo*: O design criativo das medidas de desenvolvimento de pessoal, define como já nos referimos ao tempo, ao conteúdo e a infraestrutura organizacional (Becker, 2005, p. 110). A planificação proactiva ou reactiva evidencia em termos temporais, quando uma medida de desenvolvimento de pessoal deve iniciar e quanto tempo deve durar e em termos factuais, quais recursos estão disponíveis (materiais de ensino-aprendizagem e salas)? Logicamente na planificação das medidas de desenvolvimento de pessoal são incluídos como recursos de pessoal, os treinadores (professores), funcionários (alunos) e os gestores em co-determinação. A base da informação para a planificação e gestão do desenvolvimento de pessoal, são as comparações da organização, os processos de produção, a tomada de decisão e as técnicas de controle. (iv) *Implementação ou Execução*: as medidas de desenvolvimento de pessoal

são implementadas internamente, externamente, no trabalho ou fora do trabalho (Becker, 2005, p. 163). Os responsáveis determinam se a implementação está indo de acordo com o planejado ou se são necessárias correções em termos de objetivos, conteúdos e processos pedagógicos. O trabalho em equipe, o apoio mútuo na aprendizagem e no processo de produção no local trabalho mudam o desenvolvimento de pessoal. Os executivos em particular actuam como treinadores, consultores, coaches e mentores em conceitos de trabalho de equipe e grupo. Os desenvolvedores de pessoal em tempo integral actuam como facilitadores para apoiar o processo de aprendizagem e de treinamento do trabalho do treinador. (v) *Controle de sucesso*: O controle de sucesso mede e avalia a eficácia e eficiência das medidas de desenvolvimento de pessoal implementadas (Becker, 2005, p. 195). Uma análise assistemática das necessidades, objetivos de aprendizagem formulados de maneira pouco clara, métodos de avaliação inadequados e a falta de aceitação pelos membros da organização envolvidos nas medidas de desenvolvimento de pessoal, dificultam o controle do sucesso. Vários autores como, Thierau-Brunner et al, (1999, p. 279) & Becker et al, (2002, p. 189), afirmam que geralmente, existem também déficits teóricos e práticos no desenvolvimento de critérios de medição adequado para registrar o conhecimento e a capacidade do capital humano nas organizações (instituições e empresas). (vi) *Segurança ou garantia na transferência*: As medidas de desenvolvimento de pessoal só são concluídas com sucesso quando os funcionários aplicam o que aprenderam no local de trabalho e mostram-se motivados com habilidades e competências para se lidarem com suas tarefas (Becker, 2005, p. 240). A segurança na transferência deve ocorrer em estreita colaboração entre gestores e funcionários, onde os gestores fornecem particularmente, suporte, incentivando os funcionários a aplicar o conhecimento que adquiriram durante o treinamento em seu trabalho. Se o desenvolvimento de pessoal ocorre no local de trabalho e no objecto de aprendizagem específico, então o problema de transferência foi superado porque o campo de aprendizagem e de trabalho coincidem. Se a segurança na transferência ainda mostrar deficiências de implementação, então a segurança de transferência é realizada frequentemente com limitação ao esforço mínimo de controle de sucesso, o semelhante a um seminário na forma de um controle de satisfação (Bergmann & Sonntag, 1999, p. 288).

A experiência da ESTEC, Universidade Pedagógica:



Figura 7: Orientierungsstruktur



Conclusão e questões de pesquisa futura

O desenvolvimento de pessoal está sujeito a uma forte componente dinâmica desencadeado pela globalização, individualização e tecnologia da informação e comunicação, cujos objectivos, conteúdos, métodos e meios de desenvolvimento de pessoal estão mudando. As equipes multifuncionais de forças de trabalho virtualmente organizadas, devem ser preparadas para o cumprimento competente de suas tarefas com apoio em formação contínua e desenvolvimento organizacional diferenciados. O desenvolvimento de pessoal requer sempre uma análise das necessidades e o conhecimento diferenciado das tarefas dos destinatários. A análise das tarefas e dos projectos conceptuais está aumentando e por isso a investigação tem que se lidar com os fenómenos de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade. O trabalho e aprendizagem baseados em competências, assim como a sistemática conexão de pessoal integrado no desenvolvimento organizacional devem ser explorados, em função da avaliação e utilização activa dos recursos humanos disponíveis numa perspectiva empresarial e interdisciplinar.

O desenvolvimento de pessoal é considerado sustentável, quando pode satisfazer as necessidades das actividades decorrentes no presente momento e sem, contudo, comprometer as necessidades das actividades planificadas futuramente. **O treinamento e desenvolvimento de pessoal** constituem processos que potencializam as competências profissionais e individuais, de forma a otimizar as etapas do trabalho, e permitir

consequentemente, todo fluxo da informação na organização (instituição e empresa). Tais etapas abrange fundamentalmente, o diagnóstico; planificação; implementação e avaliação, pese embora, todos os processos em cada uma das etapas tenham que ser planificados, considerando a **realidade da organização**, suas necessidades e, principalmente, o mercado de trabalho em que ela está inserida. Todas as **etapas do treinamento de desenvolvimento** devem criar um elo de ligação entre os objectivos corporativos e os interesses individuais para suprir as necessidades da organização, onde os conhecimentos e as habilidades devem ser estimulados a fim de promover mudanças de atitudes dos colaboradores para que elevem a qualidade do trabalho na organização como um todo, aprimorando desse modo, as suas vantagens competitivas diante do mercado de trabalho. É importante ressaltar que **programas de treinamentos e desenvolvimento** são diferentes dos treinamentos tradicionais, que oferecem habilidades técnicas apenas para situações específicas, enquanto, o treinamento do desenvolvimento de pessoal, desenvolve capacidades **técnicas e interpessoais** para situações das mais diferentes naturezas.

O conhecimento de todas as **etapas de treinamento e de desenvolvimento** de pessoal é fundamental para potencialização das competências da equipe profissional, pois permite então, acompanhar e otimizar os resultados da organização (instituição e empresa). Portanto, o desenvolvimento de pessoal é um processo de aprendizagem contínua que leva ao alcance dos objetivos da organização. O **treinamento** se concentra na aquisição dos conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades para o trabalho actual, pois em qualquer organização, o **treinamento** tem um escopo limitado e orientado para o trabalho específico. Ao contrário, o **desenvolvimento** concentra-se por um lado, na construção de conhecimento, compreensão e competências para superar os desafios futuros impostas pelo mercado do trabalho. Por outro lado, o **desenvolvimento** é orientado para a carreira e, portanto, seu escopo é comparativamente mais amplo do que o treinamento. Neste contexto, no **treinamento**, os treinandos recebem um instrutor que os doutrine naquele momento e por isso, muitas pessoas participam colectivamente nos programas de treinamento. Em contrapartida no **desenvolvimento**, o gestor se auto-direcciona para as tarefas futuras e consequentemente, considera o desenvolvimento como um procedimento de auto-avaliação e, portanto, a pessoa é responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

Finalmente, ficou claro que, o treinamento é um processo que condiciona pessoas para implementação, **execução de tarefas numa determinada organização**, e o desenvolvimento é o processo de **maturação**, que eleva o nível de conhecimento, habilidades e mudança de atitudes comportamentais. Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o funcionário ao trabalho em determinada organização, preparando-o adequadamente para o exercício de uma profissão podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização. Uma das questões ainda por aprofundar é, quem deve ser incluído na planificação das medidas de desenvolvimento de pessoal; que recursos de ensino e aprendizagem estão disponíveis e quais os instrumentos de desenvolvimento de pessoal?

Bibliografia

- Becker, M. : *Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung*, 2. A., München 1999^a
- Becker, M.: *Personalentwicklung als Führungsaufgabe*, in: Handbuch Banken und Personal, hrsg. v. Siebertz, P./Stein, J.H. von, Frankfurt/Main 1999b, S. 413 – 442
- Becker, M.: *Professionalisierung der Personalentwickler.*, in: *Impulse zur Professionalisierung pädagogischer Tätigkeiten im Bildungs- und Beschäftigungssystem*, hrsg. v. Albers, H. J./Bonz, B./Nickolaus, R., Baltmannsweiler 2001, S. 186 – 204
- Becker, M. : *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*, Stuttgart 2005b
- Bergmann, B./Sonntag, K. : *Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag*, in: *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, hrsg. v. Sonntag, K., 2. A., Göttingen 1999, S. 287 – 312

-
- Bötzel, C./Krekel, E. : Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking –
Zentrale Elemente des Bildungscontrollings, Bielefeld 2000.
 - Drumm, H. J. : Personalwirtschaft, 4. A., Berlin 2000
 - George Milkovich & John Boudreau. *Administração de Recursos Humanos*
(2000)
 - Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. : Management of Organizational
Behavior. Utilizing Human Resources, 7. A., Prentice Hall 1996
 - Lichtenberger, Y. : Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die neuen
Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich, in:
Kompetenzentwicklung \99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente,
Erfahrungen, Konsequenzen, hrsg. v. Arbeitsgemeinschaft betriebliche
Weiterbildungsforschung (ABWF), , Münster et al. 1999, S. 275 – 307
 - Mentzel, W. : Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter
motivieren, fördern und weiterbilden, 7. A., Freiburg et al. 1997.
 - Reinhardt, R. : Die europäische Personalentwicklung im Wandel:
Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen, in: Zeitschrift
für Personalforschung, H. 03/2000, S. 209 – 241
 - Thierau-Brunner, H., Stangel-Meseke, M., Wottawa, H.: Evaluation von
Personalentwicklungs-maßnahmen, in: Personalentwicklung in Organisationen.
Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, hrsg. v. Sonntag, K., 2.
A., Göttingen 1999, S. 261 – 286.
 - Trebesch, K. : Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien,
Stuttgart 2000

Recebido: 30/9/2022. Aceito: 10/12/2022.

Autora:

Profª Doutora Brígida D´Oliveira

Universidade Licungo

E-mail: bisingo@gmail.com

País: Moçambique